

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS-EPPEN
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Lilian Bispo de Oliveira

**ESTUDO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS
SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO PAULO - UNIFESP**

Osasco

2019

Lilian Bispo de Oliveira

ESTUDO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS
SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO PAULO - UNIFESP

Dissertação submetida à Banca Examinadora como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre
Profissional do Programa de Pós-Graduação em
Gestão Políticas e Organizações Públicas da
Universidade Federal de São Paulo.

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela de Breláz

Osasco

2019

Lilian Bispo de Oliveira

ESTUDO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS
SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO PAULO - UNIFESP

Dissertação submetida à Banca Examinadora como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre
Profissional do Programa de Pós-Graduação em
Gestão Políticas e Organizações Públicas da
Universidade Federal de São Paulo.

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela de Brelâz

Aprovado em ____ de _____ de 2019.

Profa. Dra. Gabriela de Brelâz
Universidade Federal de São Paulo

Profa. Dra. Luciana Massaro Onusic
Universidade Federal de São Paulo

Prof. Dr. Flávio Tayra
Universidade Federal de São Paulo

Prof. Dr. Clóvis Bueno de Azevedo
Fundação Getúlio Vargas-FGV São Paulo

É preciso força para sonhar e perceber que a estrada
vai além do que se vê (Los Hermanos)

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora professora doutora Gabriela de Brelàz, que me acolheu carinhosamente como orientanda possibilitando minha chegada até aqui. À professora doutora Nildes Raimunda Pitombo Leite, mentora e amiga que me pegou pela mão e me guiou com a sua luz me ensinando tantas lições preciosas sobre essa pesquisa e sobre a vida.

Aos membros da banca de qualificação, professora doutora Luciana Massaro Onusic, diretora do *campus* Osasco, que sempre apoiou os servidores técnicos administrativos em educação para se qualificarem e professor doutor Clóvis Bueno de Azevedo, pelas valiosas contribuições. Ao professor doutor Luis Hernan Contreras Pinochet por reservar um pouco do seu tempo para me ajudar nesta pesquisa.

Aos coordenadores do Programa, professora doutora Heloísa Candia Hollnagel e professor doutor Ricardo Luiz Pereira Bueno, que sempre apoiaram os discentes do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas e Organizações Públicas. À equipe da Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas da Unifesp pela disponibilização dos dados utilizados nesta pesquisa. Aos meus colegas de trabalho da secretaria integrada que me incentivaram para a realização deste curso. À participação dos membros da banca de defesa.

Aos meus pais, minhas irmãs, meus enteados e minha amada filha pelo apoio e carinho incondicionais. Ao meu esposo, que me esteve do meu lado nesta difícil jornada. A Deus, por me dar condições de ser uma servidora pública fazendo meu trabalho com tanto orgulho e carinho possibilitando o meu aperfeiçoamento intelectual e profissional.

RESUMO

As organizações que nas últimas décadas passaram por grandes mudanças associadas aos avanços tecnológicos vêm utilizando indicadores de desempenho com o objetivo de melhorar a produtividade e a qualidade do trabalho com foco em resultados e satisfação dos clientes. Na esfera pública, a partir dos anos 1980 com o surgimento da administração pública gerencial, o princípio da eficiência foi acrescentado pela Emenda Constitucional 19 de 1998 para mensurar o trabalho dos servidores públicos introduzindo a condição do desempenho como um dos critérios para demissão mediante um procedimento periódico de avaliação de desempenho, o que na prática não tem sido aplicado. Dessa forma, este trabalho tem por objetivo analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico administrativos em educação da UNIFESP durante o estágio probatório de trinta e seis meses, identificando pontos facilitadores e dificultadores na aplicabilidade dessa ferramenta. Para o alcance deste objetivo foi realizada uma análise dos documentos institucionais disponibilizados pela Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas - ProPessoas, legislação e artigos sobre o tema, além de uma análise estatística baseada nos dados de 488 servidores avaliados desde 2016 até o presente. Justifica-se a relevância deste estudo, pois a avaliação de desempenho deve atender a legislação vigente e pelo interesse político do atual governo em introduzir em curto prazo uma reforma administrativa definindo novos critérios para estágio probatório e demissão dos servidores, condicionados a avaliação de desempenho de forma sistemática. A análise de dados proposta foi efetuada com a utilização do software estatístico IBM-SPSS. Os resultados demonstram que nos três períodos de avaliação do estágio probatório as médias pontuadas ficaram altas, entre muito satisfatório e plenamente satisfatório, evidenciando que podem existir falhas no processo de avaliação de desempenho, pois um servidor ingressante na carreira não tem total domínio das atividades executadas, logo, não pode ser avaliado com excelência. Conclui-se, portanto, que a ferramenta tem sido utilizada para cumprir uma etapa burocrática do estágio probatório e necessita ser aprimorada para que sua aplicação seja feita de forma contínua e sistemática utilizando o método de avaliação por múltiplas fontes ou 360°, conforme indicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG e Secretaria de Gestão Pública – SEGEPE, por ser menos parcial e por envolver diversos atores no processo, propiciando evolução na carreira de forma justa e adequada.

PALAVRAS CHAVES: Administração Pública - Gestão de Pessoas - UNIFESP - Avaliação de Desempenho – Estágio Probatório

ABSTRACT

Organizations that have undergone major changes in recent decades associated with technological advances have been using performance indicators to improve productivity and work quality with a focus on results and customer satisfaction. In the public sphere, from the 1980s onwards with the emergence of managerial public administration, the principle of efficiency was added by Constitutional Amendment 19 of 1998 to measure the work of public servants by introducing the performance condition as one of the criteria for dismissal through a procedure periodic performance appraisal, which in practice has not been applied. Thus, this paper aims to analyze the performance evaluation process of UNIFESP administrative staff in education during the probationary period of thirty-six months, identifying facilitating and difficult points in the applicability of this tool. To achieve this objective, an analysis of the institutional documents made available by the Dean of Management with People - ProPessoas, legislation and articles on the subject was performed, as well as a statistical analysis based on data from 488 employees evaluated from 2016 to the present. The relevance of this study is justified, because the performance evaluation must meet current legislation and the current government's political interest in introducing in the short term an administrative reform defining new criteria for probationary stage and dismissal of employees, conditioned to the performance evaluation of systematic way. The proposed data analysis was performed using the IBM-SPSS statistical software. The results show that in the three evaluation periods of the probationary stage the punctuated averages were high, between very satisfactory and fully satisfactory, observing flaws in the performance evaluation process, as a newcomer in the career does not have full mastery of the activities performed, therefore cannot be evaluated with excellence. It is concluded, therefore, that the tool has been used to fulfill a bureaucratic stage of the probationary stage and needs to be improved so that its application can be done continuously and systematically using the multi-source or 360° evaluation method, as indicated by the Ministry of Planning, Budget and Management - MPOG and Secretariat of Public Management - SEGEP, for being less partial and involving several actors in the process, providing career development in a fair and appropriate manner.

KEY WORDS: Public Administration - People Management - UNIFESP - Performance Evaluation – Probationary Stage

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Avaliação por Múltiplas Fontes.....	31
Figura 2 – Gráfico da Primeira etapa de avaliação: 12º mês de estágio probatório.....	47
Figura 3 – Gráfico da segunda etapa de avaliação: 24º mês de estágio probatório.....	47
Figura 4 – Gráfico da segunda etapa de avaliação: 32º mês de estágio probatório	48
Figura 5 – Fluxograma de proposta para avaliação de desempenho	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Métodos Clássicos de Avaliação de Desempenho.	27
Quadro 2 - Benefícios para avaliação de desempenho.	30
Quadro 3 – Critérios para pontuação.	42
Quadro 4 – Fatores de Desempenho.	43
Quadro 5 – Resultado Parcial de Avaliação	43
Quadro 6 – Resultado Final de Avaliação.	44
Quadro 7 – Tabulação - avaliação da chefia nas três etapas e fatores de desempenho	46
Quadro 8 – Tabulação - Tabulação - autoavaliação nas três etapas e fatores de desempenho	46
Quadro 9 – Obstáculos relacionados à aplicação da avaliação	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	Autoavaliação
AC	Avaliação da Chefia
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Nível Superior
CAD	Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho
CCJ	Comissão de Constituição e Justiça do Senado Federal
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CGEP	Comissão Geral de Avaliação do Estágio Probatório
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CONFETAM	Confederação dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal
ConPessoas	Conselho de Gestão com Pessoas
CONSU	Conselho Universitário da UNIFESP
DDGP	Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
DEM	Democratas
EC	Emenda Constitucional
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPM	Escola Paulista de Medicina
EPEN	Escola Paulista de Política, Economia e Negócios
FAAEP	Formulário de Autoavaliação do Estágio Probatório
IBM	International Business Machines
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PCC	Plano de Classificação de Cargos
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PODEMOS	Partido Trabalhista Nacional
ProPessoas	Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas
REUNI	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RFA	Resultado Final da Avaliação
RJU	Regime Jurídico Único
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
SINTUNIFESP	Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de São Paulo
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Objetivo geral	14
1.2	Objetivo específico	14
1.3	Questão da pesquisa.....	14
1.4	Justificativa	14
1.5	Estrutura da dissertação	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA	16
2.1	Avaliação de desempenho	16
2.2	Breve contextualização sobre administração pública no Brasil.....	18
2.3	Breve histórico acerca da legislação da avaliação de desempenho	23
2.4	Métodos de avaliação de desempenho.....	27
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	36
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4.1	Análise do quantitativo de servidores avaliados.....	45
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
5.1	Proposta complementar para AD dos servidores TAE da UNIFESP.....	53
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
	ANEXO I - Formulário do Plano de Trabalho.....	62
	ANEXO II - Formuário de Avaliação Da Chefia	63
	ANEXO III - Formuário de Autoavaliação	69
	ANEXO IV – Formulario Parecer da Comissão Local de Estágio Probatório	75
	ANEXO V – Formulario do Recurso de Avaliação do Estágio Probatório	76
	ANEXO VI – Formulario do Resultado Final da Avaliação do Estágio Probatório	77
	ANEXO VII – Regulamento do Estágio Probatório dos Servidores TAE	79

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas transformações significativas ocorreram no cenário global, tais como o acesso quase que instantâneo às informações e inovações que resultaram em uma nova gestão de negócios e carreiras. Essas mudanças não ocorreram apenas no setor privado, mas passaram por várias esferas do campo institucional nas organizações públicas, em sua gestão de políticas, jurídica e administrativa. Essas mudanças impactaram na forma de administrar pessoas dentro das organizações públicas e privadas, consequentemente ensejando a necessidade de ferramentas para auxiliar a atuação dos gestores públicos e suas demandas para melhoria na qualidade e nos processos de trabalho.

O ato de avaliar consiste em um processo que visa verificar a aquisição de competências e habilidades em determinada área do conhecimento ou do campo laboral, tendo sempre em vista o processo de melhoria contínua. Nesse sentido, a avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas para analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa ou organização. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um funcionário durante certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho e com a chefia imediata.

Em se tratando de universidades públicas federais, foco dessa pesquisa, por mais de vinte anos, desde a Emenda Constitucional de 1998, não houve um processo sistemático de avaliação de desempenho. A Lei 11.091/2005 instituiu a avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação na carreira. A referida lei e outros decretos trouxeram uma nova concepção de avaliação, aliando-a a política institucional, a fim de estimular um comprometimento com a gestão.

Foi com tal intuito que a UNIFESP e a Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas, por intermédio de um projeto de implantação da avaliação de desempenho colocou em prática um diagnóstico das carências e dificuldades enfrentadas pelos servidores em três dimensões: institucional, setorial e individual. A partir de 2016, com base na fundamentação legal, a universidade publicou o Manual para Avaliação do Estágio

Probatório dos Servidores Técnico Administrativos em Educação, aplicando a avaliação de desempenho em três etapas durante o estágio probatório de trinta e seis meses.

Também serão demonstrados alguns indicadores do processo de implantação da avaliação de desempenho da UNIFESP, a necessidade de aprimorar essa ferramenta e sua importância para a gestão da universidade, buscando-se constante melhoria das atividades administrativas institucionais.

1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar o processo da avaliação de desempenho aplicado durante o estágio probatório dos servidores técnico administrativos em educação da Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP.

1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos visam identificar pontos que possam contribuir para o atingimento do objetivo principal e responder à questão de pesquisa:

- 1) Conhecer os instrumentos da avaliação de desempenho do servidor técnico administrativo em educação da UNIFESP;
- 2) Identificar fatores dificultadores da aplicabilidade da avaliação de desempenho;
- 3) Identificar fatores facilitadores da aplicabilidade da avaliação de desempenho.

1.3 Questão de Pesquisa

Como vem ocorrendo o processo da Avaliação de Desempenho durante o estágio probatório dos servidores técnico administrativos em educação da Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP?

1.4 Justificativa

Este estudo se justifica, em virtude da relevância da temática, bem como para conhecer os objetivos e instrumentos da avaliação de desempenho aplicado ao servidor técnico

administrativo em educação durante o estágio probatório, de forma que se possa compreender melhor a funcionalidade e os motivos reais de sua aplicabilidade, e pela relevância da temática, dentro do *lócus* de pesquisa.

Amplia-se tal justificativa pela importância dessa ferramenta para a gestão pública. Ainda se justifica pelo interesse da pesquisadora que por fazer parte do quadro dos servidores técnicos administrativos em educação – TAE, no cargo de secretária executiva do *campus* Osasco, teve a oportunidade de participar do GT de Desenvolvimento de Pessoas a convite da reitoria, e devido à conclusão do trabalho de especialização em Gestão Pública com o tema “A gestão pública e seus efeitos na qualidade dos serviços públicos e avaliação de desempenho”.

1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação contempla seis capítulos, dentre os quais os três primeiros são os seus norteadores. O capítulo da introdução apresenta a definição da avaliação de desempenho e sua importância como ferramenta institucional para a universidade. A fundamentação teórica aborda os conceitos mais detalhados da avaliação de desempenho, a relevância dessa ferramenta para o setor público, uma breve descrição da fase gerencial percorrida pela administração pública no Brasil, o histórico da legislação vigente e alguns métodos ou sistemas utilizados para avaliar o desempenho nas organizações. No terceiro capítulo são descritos os aspectos metodológicos utilizados para realização deste trabalho.

No quarto capítulo será apresentada a análise dos dados coletados acerca do processo de avaliação de desempenho aplicada no *lócus* de pesquisa. E no quinto capítulo, a discussão dos resultados. No capítulo final serão apresentadas as conclusões do trabalho, além dos aprendizados e contribuições surgidas no decorrer desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

Neste capítulo a avaliação de desempenho é apresentada como uma importante ferramenta gerencial nas organizações, uma vez que também tem como objetivo mapear os processos de trabalho, verificar e atuar sobre os aspectos a serem aprimorados. No setor público a avaliação de desempenho é primordial para a mensuração da qualidade do desempenho e dos serviços prestados à sociedade, porém, ainda existe um longo caminho a ser percorrido. Nesse caminho, no sentido de fazer cumprir sua missão como ferramenta transformadora, há desafios para sua aplicabilidade, imbricado à legislação vigente.

2.1 A Avaliação de Desempenho

As organizações, de acordo com Pontes (2010), precisaram realizar um processo de reestruturação nos anos 1980, de modo a continuarem fortalecidas no mercado, adotando, para tal, estratégias inovadoras com o foco na tecnologia e na informação. Com isso, o olhar sobre o indivíduo dentro das organizações passou a ser voltado para as competências e talentos, proporcionando um diferencial na área de gestão de pessoas e em suas estratégias de desenvolvimento.

Aliado a esse diferencial, na concepção de Feitosa e Lima (2016), a tendência da gestão de pessoas leva em consideração competências funcionais, ambiente organizacional competitivo, novos modelos de gestão e indicadores de gerenciamento com o apoio da avaliação de desempenho, como uma das ferramentas gerenciais.

Essa ferramenta de avaliação, com base em Pontes (2010), pode ser vista como um instrumento que proporciona uma pactuação com os funcionários para a realização do alcance das metas dentro da organização, de modo que os problemas possam ser corrigidos estrategicamente. A primordial função dessa ferramenta, no entanto, é fornecer a esses indivíduos *feedbacks* válidos e úteis ao acompanhamento do processo de trabalho a ser realizado, em realização ou já realizado. Além disso, tal ferramenta propicia delinear os objetivos a serem alcançados pelos indivíduos nas organizações.

A avaliação de desempenho possui conceitos variados de acordo com Feitosa e Lima (2016, p. 3), que trouxeram autores como: Lucena (1992), Pontes (1996), Bergamini e Ramos (1998) e Reis (2010), os quais “entendem-na como [...] (1) desenvolvimento da gestão de pessoas na organização, (2) verificação de resultados desejados e aqueles que são verdadeiramente obtidos dentro da organização e (3) acompanhamento permanente do desempenho” dos funcionários de uma organização. Tais concepções estão alinhadas ao que foi dito por Pontes (2010), acerca da validade da utilidade de um *feedback* contínuo.

Avaliar o desempenho, de acordo com Coelho Junior (2011) implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes necessários ao bom exercício do cargo. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefias e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com seus critérios de verificação de desempenho, é de fundamental valia para a correta execução e consequente avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho para alguns estudiosos, na ótica do ENAP (2000), proporciona informações importantes na tomada de decisão voltada à gestão de pessoas, tais como: aumentos salariais; progressão na carreira; transferências; identificação da necessidade de treinamento (capacitação e qualificação); *feedback* do desempenho; identificação de pontos fortes a serem desenvolvidos no avaliado e outros possam interferir no desempenho, além da definição de metas institucionais.

Dentre essas informações, no que diz respeito a questões voltadas para progressão de carreira, Feitosa e Lima (2015) ponderaram que a avaliação de desempenho quando utilizada como subsídio ao pagamento das gratificações e aumentos salariais, aliado ao fato de ser aplicada por pessoas que não possuem o conhecimento desse instrumento, deixa de cumprir sua função, pois os resultados obtidos não alcançam os objetivos, que são de averiguar falhas nos processos de trabalho e propor mudanças que contribuam para a melhoria do setor público.

Sanches, Vargas, Moura e Silva (2015) apontaram que nos últimos anos a gestão pública realizou reformas administrativas utilizando a avaliação de desempenho para alcançar o aumento da eficiência nos serviços prestados. Essa ferramenta ao mesmo tempo tornou-se um desafio para a gestão pública no sentido de atender às demandas de um serviço prestado de forma correta e satisfatória, atendendo aos interesses da sociedade e do próprio setor público. Ainda existem entraves na forma como é aplicada, pois servidores que ocupam cargos de chefia muitas vezes avaliam os subordinados de forma parcial baseada na relação pessoal de trabalho estabelecida, fazendo com que o instrumento perca sua credibilidade, comprometendo essa importante ferramenta.

Ainda na concepção de Sanches, Vargas, Moura e Silva (2015) um sistema de avaliação, pode vir a contribuir para democratizar a gestão nas organizações e para controlar racionalmente o gasto público. Em decorrência, pode resultar no fortalecimento de governo do Estado e, consequentemente beneficiar a sociedade. No setor público, especialmente, pode implicar processo de descentralização e desburocratização na gestão de pessoas.

Para o ENAP (2000), a Emenda Constitucional n. 19 de 1998 possibilitou a reforma na esfera de princípios e normas para o quadro dos servidores da administração pública, introduzindo a condição do desempenho do servidor como um dos critérios para demissão mediante um procedimento periódico de avaliação. Nesse sentido, os sistemas de avaliação de desempenho no setor público são vistos como um conjunto de normas e regras que proporcionam uma análise para demais sistemas de gestão, como desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento na carreira, movimentação de pessoal entre outros.

2.2 Breve contextualização sobre Administração Pública no Brasil

Em seu contexto histórico, a administração pública passou por mudanças significativas em sua gestão, tendo como modelos a administração patrimonialista, burocrática e gerencial. Nesse contexto de mudanças,

[...] a evolução da administração pública é um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à população e essa população pode ser representada por três modelos: administração

pública patrimonial, administração pública burocrática, e administração pública gerencial. Nesses modelos, o objetivo é suprir a deficiência do modelo anterior, introduzindo novos conceitos ou mudando conceitos ineficientes ou nocivos ao aparelhamento do Estado. (SILVA, 2013, p. 2)

As ideias de descentralização na administração pública ganharam força nos anos de 1970, levando à crise do modelo burocrático e ao surgimento da administração pública gerencial nos anos de 1980, inserida no contexto da reforma do Estado por Bresser Pereira.

Segundo Torres (2012), com o término do regime militar e as eleições diretas, o Estado caminhou para uma nova fase política e administrativa, com reformas significativas e com a promulgação de uma nova Constituição, estabelecendo princípios fundamentais na administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e o princípio da eficiência incluído na Emenda Constitucional de 1998. A Lei de Compras Governamentais (Lei 8.666) de 1993, após ser adotada por autarquias e fundações públicas, foi também aplicada aos estados e municípios, assim como o Regime Jurídico Único - RJU (Lei 8112) de 1990 para os servidores públicos, o fortalecimento do PPA, LDO e LOA. A União tomou para si a responsabilidade por normatizar, acompanhar e fiscalizar as políticas públicas. Em razão do esgotamento do modelo burocrático fez-se necessária uma reforma que aperfeiçoasse a qualidade do serviço público e melhorasse a atuação dos servidores:

No que diz respeito à prestação de serviços públicos, o Estado busca acompanhar esse processo com ênfase na eficiência do atendimento das necessidades tanto de regulação quanto de serviços dos seus clientes/cidadãos, com incentivo a programas de flexibilização da gestão pública, tornando suas máquinas administrativas mais baratas, ágeis e receptivas à inovação gerencial e à autonomia administrativa. (SILVA, 1994, p. 7)

A reforma na administração pública, segundo Bresser Pereira (2006), ocorreu devido a uma crise no Estado Brasileiro, entre os anos de 1979 e 1994, que agravou-se em 1988, levando ao fracasso do modelo da administração pública burocrática e patrimonialista, com a necessidade da reforma do Estado que até então sobrevivia da mistura entre alto custo e ineficiência dos serviços prestados, causando o esgotamento do aparelho estatal. Com a Constituição Federal de 1988, a estabilidade econômica ocorrida em 1994 pelo Plano Real e o Estado assumindo as áreas da educação, cultura, previdência, serviços

sociais e pesquisa, além da regulação dos sistemas econômicos e dos sistemas financeiros, a eficiência passou a ter uma importância fundamental dentro do tema reforma da administração pública gerencial. Com essa reforma houve a desburocratização dos serviços públicos:

Aos poucos foram delineando os contornos da nova administração pública: a) descentralização do ponto de vista política, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis regionais e locais; b) descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade aos administradores públicos, transformados em gerentes cada vez mais autônomos; c) organizações com poucos níveis hierárquicos, ao invés de piramidais; d) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; e) controle a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; f) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida. (BRESSER, 2006, p. 242-243)

Bresser Pereira (2006) ressaltou que, mesmo com a obrigatoriedade dos concursos públicos, os problemas com pessoal na administração pública continuaram, uma vez que todos os trabalhadores ganharam estabilidade pela eliminação dos cargos celetistas, herança do descontrole da administração pública indireta, o que inviabilizou um sistema que cobrasse a eficiência dos serviços, implicando alto custo para o Estado, não havendo qualquer método de avaliação e de providências com relação à ineficiência que aumentou consideravelmente, conforme documento da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental de 1994 às páginas 7 e 8.

Com a falta de políticas objetivas voltadas a questões de eficiência, ainda na contextualização de Bresser (2006), o sistema permaneceu burocratizado e com dificuldades para alcançar uma administração pública gerencial moderna, voltada a melhoria dos processos. Já com o governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1995 foram feitas algumas reformas no aparelho estatal, destacando-se a criação do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), o ajuste no teto das remunerações, modificação no sistema de aposentadorias tornando obrigatório o fator idade mínima e tempo de contribuição, e as questões voltadas para eficiência tornaram-se cada vez mais necessárias ao Estado objetivando o fortalecimento da administração pública.

Sequenciando, de acordo com o ENAP (2000), a Emenda Constitucional n. 19 de 1998 possibilitou a reforma na esfera de princípios e normas para o quadro dos servidores da administração pública, introduzindo a condição do desempenho do servidor como um dos critérios para demissão, mediante um procedimento periódico de avaliação de desempenho.

Durante a reforma gerencial implementada pelo governo Fernando Henrique Cardoso, sob o comando de Bresser Pereira, as questões relacionadas ao desempenho do servidor público foram se tornando cada vez mais evidentes, na medida em que o Estado se encontrava em um período de transição de um modelo patrimonialista e burocrático para um modelo gerencial, com o desafio de agregar o princípio da eficiência na administração pública. Para esse modelo de gestão na administração pública contemporânea prima-se ainda pelo aumento da produção aliada à eficiência, responsáveis pelo diferencial entre produzir mais e melhor. Para as instituições públicas hoje, talvez o maior desafio reside, não em aumentar a produção, mas a eficiência e a qualidade da prestação dos serviços à sociedade.

O princípio da eficiência, considerado importante nessa pesquisa por estar vinculado às questões de desempenho do servidor, foi acrescentado ao texto da Constituição Federal pela Emenda Constitucional de 19 de 1998, e está assim expresso no artigo 37: “A Administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Esses princípios são apresentados na Tabela 4 e, por meio deles, todas as pessoas que fazem parte da administração pública devem se pautar em obediência à Constituição Brasileira.

Tabela 4 – Os Princípios da Administração Pública

Princípio	Descrição
Legalidade	A legalidade está no alicerce do Estado de Direito, no princípio da autonomia da vontade. É um dos princípios mais importantes para a Administração Pública. Baseia-se no Art. 5º da Constituição Federal, que diz que "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei", pressuposto de que tudo o que não é proibido, é permitido por lei. Mas o administrador público deve fazer as coisas sob a regência da lei imposta. Ele não pode se distanciar dessa realidade, caso contrário será julgado de acordo com seus atos.
Impessoalidade	O administrador público não deve ser identificado pessoalmente, uma vez que atua como instrumento da Administração Pública. Da mesma forma, não pode fazer sua própria promoção, tendo em vista seu cargo, pois atua em nome do interesse público. E mais, ao representante público é proibido o privilégio de pessoas específicas. Todos devem ser tratados de forma igual.

Moralidade	Esse princípio tem a junção de legalidade com finalidade, resultando em moralidade. O administrador deve trabalhar com bases éticas. O fim a ser atingido sempre será o bem comum. Legalidade e finalidade devem andar juntas na conduta de qualquer servidor público para o alcance da moralidade.
Publicidade	Na publicidade, o gerenciamento deve ser feito de forma legal, não oculta. A publicação dos assuntos é importante para a fiscalização, o que contribui tanto para o administrador quanto para o público. A publicidade não pode ser usada de forma errada, para a propaganda pessoal, e, sim, para haver um verdadeiro controle social.
Eficiência	O administrador tem o dever de trazer as melhores saídas, sob a lei. Com esse princípio, o administrador obtém a resposta do interesse público e o Estado possui maior eficácia na elaboração de suas ações. Anteriormente não estava previsto na Constituição e foi inserido após a Emenda Constitucional n. 19/98, relativa à Reforma Administrativa do Estado.

Fonte: <http://principios-constitucionais.info/direito-administrativo/principios-da-administracao-publica.html>

A partir da Tabela 4 o princípio da eficiência é aqui tratado com destaque. Para Medauar (2007) está configurado na ação do administrador público, de modo a realizar suas tarefas de forma rápida e precisa, resultando na satisfação das demandas da sociedade.

Na definição de Moraes (2007, p. 90-91), o princípio da eficiência deve fazer com que os órgãos públicos e seus servidores obtenham o bem estar da coletividade, atuando de forma coerente, imparcial, eficaz e aprimorando os recursos pertinentes da máquina pública. O agente público deve fazer com que não haja desperdícios de recursos públicos, e agir com moralidade em suas atividades.

Assim, o princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes, a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia, e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos [...].

Meirelles (2011, p. 98) destacou que o princípio da eficiência exige do agente público o desempenho de suas atividades não só dentro da legalidade, mas buscando obter o melhor desempenho, no exercício de suas atribuições e na busca de satisfazer aos interesses da coletividade:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas como legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Diante do que foi visto a respeito do princípio da eficiência na administração pública, entende-se que seu objetivo maior é que o agente público execute todas as tarefas de forma célere e eficaz, tendo a consciência de que está a serviço da sociedade, atuando da melhor forma possível, com os recursos materiais e de pessoal disponíveis para o cumprimento do seu dever, de forma a atender plenamente aos interesses da administração pública.

2.3 Breve Histórico acerca da Legislação da Avaliação de Desempenho

Esse breve histórico teve início com a Lei de Reajustamento, n. 284 de 28 de outubro de 1936, assinada por Getúlio Vargas, a qual institucionalizou a organização dos cargos administrativos na esfera da administração pública federal, criando uma comissão de eficiência composta por servidores, estipulando um sistema de mérito, constituindo o primeiro plano de classificação de cargos e remunerações.

A Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970, estabeleceu um novo Plano de Classificações de Cargos (PCC) e, somando-se ao decreto n. 80.602, de 24 de outubro de 1977, foram introduzidos os critérios para progressão e aumento salarial por mérito ou antiguidade mediante avaliação de desempenho funcional realizado pela respectiva chefia.

Em seguida, o decreto n. 84.669, de 29 de abril de 1980 revogou o decreto n. 80.602 de 1977, e regulamentou a progressão horizontal (mudança do servidor da referência em que se encontra para a superior, dentro da mesma classe, denominada progressão funcional), e a progressão vertical (mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior, quando implicar mudança de classe ou promoção de carreira), condicionada à avaliação de desempenho, porém, não mais realizada pela chefia, mas por uma comissão de avaliação, composta por três servidores designados pelo titular do órgão e conduzida pelo dirigente de pessoal.

Prosseguindo com esse breve histórico, contextualiza-se que a Emenda Constitucional n. 19 de 1998, introduziu um novo critério para demissão: o desempenho do servidor, pois de acordo com o inciso III do parágrafo 1, art. 41, o servidor público estável poderá perder o cargo, mediante procedimento de avaliação de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Com essa base, o processo de avaliação de desempenho voltado para o princípio da eficiência foi constituído em consonância com a Lei n. 8.812 de 11 de dezembro de 1990, em seu artigo 20, que determinou a aprovação do servidor em estágio probatório, condicionado à avaliação de desempenho, nos fatores de assiduidade, disciplina, capacidade e iniciativa, produtividade e responsabilidade, sendo essa avaliação submetida a uma comissão para essa finalidade.

Nos anos subsequentes outras legislações vieram a aprimorar esse processo. O plano de carreira dos servidores lotados nas Instituições Federais de Ensino (IFES), instituído pela Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnicos administrativos em educação no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), contendo em seu capítulo V, parágrafo 2, a progressão por mérito do servidor, condicionada a um programa de avaliação de desempenho na instituição.

O Decreto n. 5.824 de 29 de junho de 2006, estabeleceu os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n.11.091, de 12 de janeiro de 2005, determinando ser de competência das gestões acadêmica e administrativa, a estruturação, o planejamento, a execução e a avaliação dos projetos das mais diversas áreas do ambiente organizacional, sendo a avaliação de desempenho uma das práticas a serem elaboradas como parte do processo do desenvolvimento da carreira do servidor Técnico Administrativo em Educação.

Logo na sequência o Decreto n. 5.825, também de 29 de junho de 2006, estabeleceu as diretrizes para elaboração do PCCTAE - Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, instituído pela mesma Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, aplicando-se ao conceito do decreto a avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, baseado em critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuados com a equipe de trabalho, levando em consideração o padrão de qualidade de atendimento ao

usuário a ser definido pela IFE, dessa forma subsidiando a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

Nesse último decreto, o programa de avaliação de desempenho também tomou por objetivo, as ações de, além de promover o desenvolvimento institucional, definir as diretrizes para as políticas de gestão de pessoas de uma forma pedagógica, legitimando a participação de toda comunidade, devendo ser aplicado uma vez ao ano, resultando assim na melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

A Lei n. 11.784 de 22 de setembro de 2008, reestruturou o plano geral de diversos cargos dos servidores do poder executivo e instituiu a sistemática da avaliação de desempenho no âmbito da administração pública federal, em função do desempenho individual do servidor e do alcance das metas de desempenho institucional, com critérios estabelecidos, em atos dos dirigentes máximos dos órgãos ou entidades, observada a legislação vigente.

A partir desse marco legal, o Decreto, n. 7.133, de 19 de março de 2010 veio a regulamentar os critérios e procedimentos para avaliação de desempenho no serviço público, bem como os instrumentos que fornecem subsídios ao pagamento das gratificações de desempenho aos servidores do Poder Executivo Federal. O texto regulamentou 48 gratificações, permitindo aos servidores, que recebiam a gratificação de desempenho em valor fixo, serem avaliados e perceberem a gratificação de acordo com a pontuação obtida na avaliação.

A partir desse texto, para realizar as avaliações de desempenho, cada órgão ou entidade deve criar uma Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), composta por representantes indicados pelo dirigente máximo e membros indicados pelos servidores. A comissão participa das etapas do ciclo de avaliação dos servidores e dos órgãos públicos e poderá julgar, em última instância, os recursos interpostos contra os resultados da avaliação.

Em outubro de 2017, a CCJ - Comissão de Constituição e Justiça do Senado Federal, aprovou novas regras para a demissão do servidor público, condicionada à insuficiência de desempenho para todos os níveis da Federação e dos três poderes, projeto

apresentado pelo senador Lasier Martins (PODEMOS), o Projeto de Lei 116/2017 é complementar à proposta de autoria da Senadora Maria do Carmo Alves (DEM).

O projeto, que não tem como finalidade avaliar o servidor em estágio probatório, foi organizado em 29 artigos e 7 capítulos e avalia o servidor em duas sistemáticas: a qualidade do trabalho e a produtividade, além de 5 fatores variáveis, a serem escolhidos em uma relação de 12: relacionamento pessoal, foco no usuário/cidadão, inovação, capacidade de iniciativa, responsabilidade, solução de problemas, tomada de decisão, aplicação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, compromisso com objetivos institucionais, autodesenvolvimento e abertura a *feedback*. A cada fator será atribuído um peso, e o servidor será avaliado pela chefia imediata do órgão/setor em que permaneceu por mais tempo. Também está previsto o planejamento das atividades a serem realizadas durante o período avaliativo, que deverá ser acordado entre avaliador e avaliado, permitindo repactuações necessárias para o alcance dos resultados pretendidos.

Segundo a CONFETAM - Confederação dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal, antes de o projeto ser encaminhado ao Plenário do Senado, o substitutivo, que prevê a avaliação anual do servidor por uma comissão e autoriza a demissão "por insuficiência de desempenho", será submetido à apreciação de três comissões técnicas da Casa - Assuntos Sociais, Direitos Humanos, e Transparência e Governança. O projeto em tramitação foi aprovado pela Comissão de Assuntos Sociais – CAS, no dia 10 de agosto de 2019 e tramitado para plenária do Senado Federal no mesmo mês.

Concomitante a esse projeto, no mês de novembro de 2019, o governo federal anunciou uma proposta de reforma administrativa, que tem como um dos pontos a regulamentação da avaliação de desempenho anual, estabelecendo critérios objetivos e permitindo o desligamento do servidor por insuficiência de desempenho em futuras contratações. Os critérios para julgar a atuação dos servidores ainda não foram definidos e a medida não afetaria os já concursados, que teriam seu direito de estabilidade adquirido.

2.4 Métodos de avaliação de desempenho

Com a finalidade de contribuir para a constante melhoria dos negócios no setor privado, a avaliação de desempenho surgiu como uma importante ferramenta estratégica, visando auxiliar no diagnóstico das contribuições de cada funcionário, tendo como alguns dos objetivos, o alcance das metas estipuladas, o cumprimento das exigências de determinados cargos, assim como as observações do comportamento dos funcionários.

As avaliações de desempenho no setor privado podem ser realizadas de forma individual ou coletiva, possibilitando a tomada de decisão do gestor com relação à carreira dos avaliados, à identificação nas falhas dos processos de trabalho, à atuação na política de aumentos salariais e às promoções, fazendo com que a gestão de pessoas, sob a lente das chefias, esteja focada em objetivos e resultados com os quais o funcionário tenha mais clareza sobre suas funções, responsabilidades e expectativas na organização. Também possibilita para a área de gestão de pessoas, o desenvolvimento de ações para o planejamento estratégico das empresas. Na Tabela 1 são apresentados alguns métodos clássicos da avaliação de desempenho:

Quadro 1 - Métodos Clássicos de Avaliação de Desempenho

Métodos	Características
Autoavaliação	O profissional realiza sua própria avaliação, com base em critérios definidos anteriormente, porém, esse método de avaliação, apesar da participação posterior e direta da chefia, por meio de discussão dos resultados, tende a ser um método fragilizado, pois, para tal, é necessário que o avaliado tenha maturidade profissional e autoconhecimento.
Escalas gráficas de classificação	Método amplamente utilizado nas empresas, pois conta com indicadores definidos previamente, utilizando fatores como desempenho na função, produção, cooperação, conhecimento do trabalho etc. Porém, esse método foca somente em comportamentos passados, tornando-se inflexível, escolhe fatores de forma subjetiva e o líder desempenha o papel de juiz.
Escolha e distribuição forçada	Consiste na avaliação dos funcionários, por meio de um conjunto de frases descritivas, previamente estipuladas. Apesar de esse método buscar minimizar a subjetividade do processo de avaliação, não ajuda a alcançar os resultados da empresa e pode acarretar um quadro de desmotivação ou improdutividade.
Incidentes críticos	O método traz o enfoque em comportamentos que representam desempenhos normais, muito positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados a melhorar, ou muito negativos (fracassos), que devem ser corrigidos por intermédio de orientação contínua. Não se preocupa em avaliar as situações corriqueiras, no entanto, para haver sucesso na sua utilização, além da necessidade de sensatez por parte da liderança na resolução dos comportamentos negativos, que não pode ser confundido com a personalidade do avaliado. Faz-se necessária anotação constante dos fatos.
Frases descritivas	Trata-se de uma avaliação por meio de comportamentos descritos como ideais ou negativos, previamente estipulados. Na aplicação desse método pode surgir a

	subjetividade, o efeito halo (quando existe simpatia ou antipatia pelo avaliado) causando distorção na avaliação.
Pesquisa de campo	Consiste na realização de reuniões entre um profissional técnico da área de gestão de pessoas com cada líder, para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, considerando-se tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método possibilita um diagnóstico padronizado do desempenho, sendo o que melhor atenua a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, e o desenvolvimento profissional de cada um.
Avaliação por objetivos ou resultados	É um modelo mais contemporâneo de avaliação que focaliza a comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático e objetivo, mas a descrição das atividades do cargo deve ser clara e atualizada de acordo com a importância de cada atividade, com ênfase nas principais responsabilidades do cargo. Com os objetivos definidos há melhoria no aumento da produtividade, na qualidade dos produtos e serviços. Algumas desvantagens desse método existem quando há dificuldade em definir os objetivos, a incompatibilidade dos objetivos com o potencial do funcionário, definição e imposição de objetivos pela chefia, inibição da inovação.

Fonte: Adaptado a partir de Pontes (2010) e ENAP (2000).

Para Pontes (2010), as principais finalidades de um programa formal de avaliação de desempenho nas organizações são: tornar dinâmico o planejamento; conseguir melhorias voltada à produtividade, à qualidade e a satisfação das pessoas, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros; melhorar as competências das pessoas e da organização; desenvolver pessoas; estabelecer os resultados esperados das pessoas nas organizações; obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas; dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias; gerar informações; tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todos; estabelecer um clima de confiança e cooperação, voltando a atenção para a motivação os membros das equipes de trabalho; e, identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento de Avaliação de Potencial.

No setor público, apesar de práticas anteriores da implantação de um sistema por mérito, a proposta para um método de avaliação vinculado ao princípio da eficiência passou a ser mais valorizado após a reforma gerencial nos anos 1990, com o lançamento do PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado pelo então ministro Luís Carlos Bresser Pereira, propondo a desburocratização e modernização do Estado por meio das práticas gerenciais e pela nova política de gestão de pessoas, organizando e estruturando as carreiras, capacitando o servidor para uma administração pública mais ágil e eficiente com mais foco no atendimento ao cidadão.

Retomando os aspectos legais da avaliação de desempenho, contextualiza-se que o decreto n. 5.825 de 29 de junho de 2006, estabeleceu as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento específico da carreira dos técnicos administrativos em educação, com o objetivo de promover o desenvolvimento institucional, subsidiando diretrizes para políticas de gestão de pessoas de forma a garantir a melhoria dos serviços prestados à comunidade. A avaliação de desempenho, de acordo como decreto, deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da instituição, com participação de todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.

Legislações posteriores a esse decreto vieram aprimorar o processo de avaliação de desempenho para outras carreiras, conforme a Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008, que instituiu sistematicamente como um processo contínuo para os servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com ciclo de duração de 12 meses, além de metas globais e intermediárias a serem definidas mediante critérios e objetivos que comporão o plano de trabalho de cada órgão ou entidade. As metas fixadas anualmente serão estipuladas pelo dirigente máximo do órgão ou instituição, sendo as metas globais referentes à organização e, as intermediárias relativas às equipes de trabalho, metas essas que serão elaboradas em consonância com as metas globais.

Nesse cenário da legislação sobre desempenho do servidor e, com base voltada à eficiência, no ano de 2013 a SEGEP criou o Manual de Orientação para Gestão do Desempenho. O propósito desse manual é o de auxiliar gestores e servidores dos órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, especialmente os que atuam nas áreas de gestão de pessoas, gestão estratégica e planejamento, além de outras correlatas à gestão de desempenho.

Nesse manual, a SEGEP (2013 p. 11 e 12), elencou como alguns dos objetivos específicos da avaliação de desempenho:

Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais; subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao

aperfeiçoamento profissional, visando a ampliar a qualificação dos servidores; dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico; identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição; democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias; analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

De acordo com esse manual, quando utilizada como instrumento de gestão, a avaliação de desempenho tende a gerar diversos benefícios, tanto para os servidores quanto para a instituição. Na tabela 2 são apresentados os benefícios da avaliação de desempenho no setor público:

Quadro 2 – Benefícios para avaliação de desempenho

Para a instituição	Para o servidor
Orienta tomada de decisões gerenciais sobre a necessidade de capacitação e programas de desenvolvimento de pessoas	Promove autoconhecimento e reflexão sobre seu desenvolvimento profissional, a partir do <i>feedback</i> de seu desempenho
Possibilita planejar as atividades dos servidores, em consonância com as metas da equipe	Promove maior interação entre os servidores e seus superiores
Indica as necessidades de movimentação e adequação funcional	Desenvolve o senso de compromisso frente às metas institucionais
Serve de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de gestão de pessoas	Desenvolve habilidade de comunicação e negociação para o atingimento de metas
Identifica condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, capazes de influenciar o desempenho individual	Favorece a reavaliação das rotinas e afazeres diários e fornece diretrizes para a superação das limitações
Permite avaliar a contribuição dos programas de capacitação para a melhoria de desempenho	Permite ao avaliado assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional

Fonte: SEGEP (2013)

Visando promover a melhoria na qualidade dos serviços públicos e na política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento do cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal, por meio de um instrumento de avaliação democrático com foco na gestão por resultados e gestão participativa, foram indicadas como ferramentas de gestão pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG e Secretaria de Gestão Pública – SEGEP (2013): a Avaliação 360º; a Comissão de acompanhamento da Avaliação de Desempenho – CAD; e, o Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho.

Quanto à forma de aplicação dessa avaliação, o servidor deverá ser avaliado por ele mesmo, pela chefia imediata e pelos demais integrantes da equipe de trabalho, compreendendo que todos fazem parte de um cenário em que os desafios são recorrentes, devendo-se criar uma consciência de que na administração pública não existem atos individuais e sim coletivos. A Figura 1 ilustra a avaliação de desempenho 360° ou por múltiplas fontes:

Figura 1 – Avaliação por Múltiplas Fontes



Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: SEGEp (2013).

Para Pontes (2010) a avaliação 360 graus tende a tornar o processo mais completo e mais confiável, pois reúne todos os tipos de avaliação em um único processo, considerando a participação de diversas fontes dentro do mesmo ambiente organizacional, com a participação da chefia, subordinados, pares, clientes internos e externos, tendo como propósito desenvolver as competências pessoais por meio de *feedbacks* dos atores envolvidos nesse processo, pois leva o avaliado a fazer reflexões e torna mais claro seu comportamento individual dentro da organização.

De acordo com Velasco e Silva (2011, p. 14), a avaliação 360° no setor público compreende as equipes de trabalho e ao conjunto de servidores em exercício na mesma unidade de avaliação, sendo as unidades um órgão ou entidade que exerçam atividades da mesma natureza ou definidas por critérios geográficos, hierárquicos organizacionais ou de natureza de atividade.

O SEGEp (2013) esclareceu que as vantagens no método de avaliação por múltiplas fontes são consideráveis, uma vez que, questões voltadas para relacionamento

interpessoal entre avaliado e chefia não ficariam caracterizadas por julgamentos parciais, sendo possível comparar a avaliação da chefia, colegas de trabalho e subordinados pressupondo que os envolvidos sejam o mais honestos possíveis no processo. Com esse método de avaliação é possível ter *feedbacks* mais claros que possibilitam resultar numa mudança de comportamento individual e coletiva.

Ainda de acordo com a Lei 11.784 de 22 de setembro de 2008, é necessário ser constituído um Comitê Gestor de Avaliação de Desempenho - CAD, a ser indicado por servidores e instituído por ato do dirigente máximo, com a finalidade de realizar o acompanhamento individual das avaliações, em conjunto com o gestor, e que em última instância poderá julgar os recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais. A CAD ainda tem como missão: (I) - propor os procedimentos gerais referentes à operacionalização da avaliação de desempenho, os instrumentais de avaliação e os fatores a serem considerados, bem como a pontuação atribuída a cada um deles; (II) - revisar e alterar, sempre que necessário, os instrumentais de avaliação de desempenho em período não inferior a 3 (três) anos; (III) - realizar, continuamente, estudos e projetos, visando a aperfeiçoar os procedimentos pertinentes à sistemática da avaliação de desempenho; e (IV) - examinar os casos omissos.

O decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010, que estabeleceu os procedimentos para a sistemática de avaliação de desempenho para pagamento das gratificações de diversas carreiras federais, contém o plano de trabalho para realização do ciclo de avaliação individual e institucional, com período de duração de doze meses, além das metas globais e intermediárias. Na avaliação individual deverão constar os seguintes fatores mínimos: produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade; conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; trabalho em equipe; comprometimento com o trabalho; e, cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo. Além desses fatores mínimos poderão ser incluídos um ou mais dos seguintes fatores: qualidade técnica do trabalho; capacidade de autodesenvolvimento; capacidade de iniciativa; relacionamento interpessoal; e, flexibilidade para mudanças.

No que diz respeito à avaliação do desempenho institucional, contextualiza-se que esse decreto mostra que essa avaliação tem como objetivo o alcance das metas organizacionais, que devem ser segmentadas em metas globais, elaboradas, quando couber, em consonância com o Plano Plurianual - PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA.

Voltando o foco para as metas globais, em especial, na concepção de Velasco e Silva (2011, p. 17),

pode-se considerar projetos e atividades prioritárias e estratégicas, condições especiais de trabalho, além de outras características específicas do órgão ou entidade. Essas metas devem ser objetivamente mensuráveis, utilizando-se como parâmetros indicadores que visem aferir a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística do respectivo órgão ou entidade de lotação, levando-se em conta, no momento de sua fixação, os índices alcançados nos exercícios anteriores. As metas globais deverão ser publicadas anualmente para efeito de pagamento da gratificação de desempenho atribuída em função dos resultados obtidos.

O decreto n. 7.133 também fala sobre o plano de trabalho, documento no qual serão registrados os dados referentes a cada etapa do ciclo de avaliação. O artigo 6º desse decreto trata especificamente desse plano, o qual deve conter: as ações mais representativas da unidade de avaliação; as atividades, projetos ou processos em que se desdobram essas ações; as metas intermediárias de desempenho institucional e as metas de desempenho individual propostas; os critérios e procedimentos de acompanhamento de desempenho individual e institucional de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento de que trata o artigo 23; a avaliação parcial dos resultados obtidos, para subsidiar ajustes no decorrer do ciclo de avaliação; e a apuração final do cumprimento das metas e demais compromissos firmados de forma a possibilitar o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho.

Com a publicação do Decreto, o dirigente máximo de cada órgão e entidade ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado, deverá publicar os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição das gratificações de desempenho, o qual deverá conter: os critérios, as normas, os procedimentos, os mecanismos de avaliação e os controles necessários à implementação da gratificação; a identificação do responsável pela

observância dos critérios e procedimentos gerais e específicos de avaliação de desempenho de cada unidade de avaliação; a data de início e término do ciclo de avaliação, o prazo de processamento das avaliações e a data a partir da qual os resultados da avaliação gerarão efeitos financeiros; os fatores a serem aferidos na avaliação de desempenho individual; o peso relativo do cumprimento de metas de cada fator, referido nos §§ 3º e 4º do art. 4º, na composição do resultado final da avaliação de desempenho individual; os indicadores de desempenho institucional; a metodologia de avaliação a ser utilizada, abrangendo os procedimentos que irão compor o processo de avaliação, a sequência em que serão desenvolvidos e os responsáveis pela sua execução; os procedimentos relativos ao encaminhamento de recursos por parte do servidor avaliado; as unidades da estrutura organizacional do órgão ou entidade, qualificadas como unidades de avaliação; e a sistemática de estabelecimento das metas, da sua quantificação e revisão a cada ano.

De acordo com esse Decreto, o ciclo da avaliação de desempenho individual e institucional é de doze meses e compreende as seguintes etapas: publicação de metas globais, a que se refere o inciso I do § 1º do art. 5º; estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre a chefia imediata e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais de que trata o inciso II do § 1º do art. 5º; acompanhamento de todas as etapas do processo de avaliação de desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão dos dirigentes do órgão ou entidade e da Comissão de Acompanhamento de que trata o art. 23, ao longo do ciclo de avaliação; avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários; apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho; publicação do resultado final da avaliação; e retorno dos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações.

Velasco e Silva (2011, p. 19) apontaram que,

a partir dos ciclos sistemáticos e contínuos, o Decreto 7.113 prevê que os resultados de avaliação de desempenho individual e institucional serão utilizados como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

Esse Decreto ainda estabelece que o servidor poderá recorrer diante do resultado da avaliação de desempenho individual, apresentando o pedido de reconsideração, devidamente justificado, dentro do prazo de dez dias, a partir do recebimento de todos os dados sobre a avaliação. Esse recurso deverá ser encaminhado à unidade de recursos humanos do órgão ou entidade de lotação, que o encaminhará à chefia do servidor para apreciação. A decisão da chefia deverá ser comunicada à unidade de Recursos Humanos, que dará ciência do resultado do pedido de reconsideração à Comissão de Acompanhamento.

Ainda de acordo com esse Decreto, na hipótese de deferimento parcial ou de indeferimento do pleito, caberá recurso à Comissão de Acompanhamento, no prazo de dez dias, que o julgará em última instância. O resultado final do recurso deverá ser publicado no boletim administrativo do órgão ou entidade de lotação, intimando o interessado por meio do fornecimento de cópia da íntegra da decisão.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este capítulo aborda todos os aspectos metodológicos envolvidos nesta pesquisa: 1) abordagem qualitativa da pesquisa; 2) método de pesquisa; 3) estratégia de pesquisa; 4) critérios de escolha; 5) estratégia de coleta de dados; 6) estratégia(s) de análise.

A pesquisa científica, de acordo com Lakatos e Marconi (2011, p. 137) inicia-se com a formulação de um problema, que deve ser específico e indicar exatamente qual a dúvida que se pretende esclarecer, consistindo em “um enunciado explicitado de forma clara, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução ou é uma pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos”.

Esta pesquisa empregará a abordagem qualitativa, pois para sua realização serão utilizados como fontes de evidência documentos institucionais, legislações e sua aplicabilidade ao objeto do estudo e ao plano de carreira dos TAE's, manuais, livros, artigos e consultas às fontes de informações na área de gestão de pessoas do *locus* escolhido. Os documentos institucionais utilizados como fonte de dados são de acesso público e estão disponíveis na página da internet da Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas.

Flick (2009, p. 16) descreveu que a abordagem de pesquisa qualitativa envolve características próprias, em que são utilizadas fontes como textos, práticas do cotidiano, material empírico, em vez de números ou dados quantitativos. Essa abordagem de pesquisa também está centrada no observador e suas práticas interpretativas, fruto das ações como conversas e anotações pessoais.

Outra visão importante sobre a pesquisa qualitativa foi tratada por Bogdan (1982) e lembrada por Triviños (2013, p. 128-130) em que se ressalta a investigação do tipo fenomenológico e da natureza histórico-estrutural, dialética. Triviños apresentou cinco características acerca dessa abordagem de pesquisa:

- 1º) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- 2º) A pesquisa qualitativa é descritiva;
- 3º) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- 4º) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus

dados indutivamente; 5º) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa [...].

No que diz respeito ao método de pesquisa foi adotado o indutivo, uma vez que a pesquisadora coletou e organizou os dados levando em conta as ações já executadas pelo *lôcus* de pesquisa e as que estão por se desenvolver na aplicação do processo da avaliação de desempenho, evidenciando dados e, dessa forma, revisitando os conceitos empregados pela instituição.

Quanto à estratégia da pesquisa, foi fundamentada em um estudo documental, elaborado por consulta a materiais já publicados, tais como documentos institucionais, legislação, manuais, artigos e dissertações, conforme mencionado no primeiro parágrafo deste capítulo.

Sobre a estratégia de pesquisa documental, Godoy (1995, p. 21) assegurou:

Considerando, no entanto, que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques. Nesse sentido, acreditamos que a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas. Além disso, os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos, merecendo, portanto, atenção especial.

Para Gil (2010, p. 67), que trouxe a perspectiva de Bauer, a análise e interpretação dos dados na pesquisa documental podem variar, pois existe uma vasta diversidade de documentos a serem averiguados e, a depender do conteúdo, essas análises poderão desencadear em: (a) estudo descritivo, elaborado mediante contagem da frequência de características do texto; (b) análises normativas, que realizam comparações com padrões, como por exemplo, reportagens objetivas ou imparciais; (c) análises transversais, envolvendo textos de diferentes contextos, como por exemplo, dos jornais cobrindo um assunto específico ao longo de um mês; (d) análises longitudinais, com comparações abarcando contextos semelhantes por um período maior.

No que concerne à estratégia de coleta de dados, é baseada na busca por informações para a elucidação do fenômeno ou fato a ser desvendado na pesquisa. Nesta pesquisa os

dados foram coletados por meio da fonte de evidência: documentos do processo de avaliação de desempenho utilizados pela Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas.

No que tange à estratégia de análise dos dados coletados, este projeto utilizou a análise documental. Além disso, os significados construídos com base nas interpretações e observações da pesquisadora contribuíram para a discussão dos resultados obtidos.

No que corresponde à análise documental, Kripa, Scheller e Bonotto (2015) mencionaram que essa modalidade de pesquisa consiste em um procedimento que busca a compreensão e a apreensão dos mais variados tipos de documentos, por meio de um intenso e amplo exame de diversos materiais que ainda não passaram por quaisquer análises, ou que podem ser reexaminados no intuito de extrair diferentes interpretações.

Marconi e Lakatos (2010) declararam que a existência de várias fontes utilizadas para o levantamento da pesquisa, seja documental ou não, é fundamental para a fase em que as informações prévias são coletadas no campo de interesse, sendo o primeiro passo a ser dado para a pesquisa documental.

Quanto aos critérios de escolha, foram utilizadas a conveniência e a acessibilidade para percorrer os seguintes caminhos: 1) coleta de dados sobre o processo de avaliação, com manuais, documentos institucionais, análise do quantitativo de servidores que realizaram a avaliação e desempenho e legislações pertinentes ao assunto, tais como, a Lei n. 8.112/1990, sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais; Lei n. 11.091/2005, sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos Técnico Administrativos em Educação (TAE) no âmbito da IFE; Decreto n. 5824/2007, que regulamenta as diretrizes gerais para a elaboração do programa de avaliação nas IFES e Decreto n. 5825/2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos TAE. 2) análise dos documentos listados. 3) Discussão dos resultados obtidos à luz da fundamentação teórica da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo apresenta os dados obtidos no *locus* da pesquisa por meio de levantamento dos documentos institucionais e do histórico do processo de avaliação de desempenho aplicado aos servidores técnicos administrativos. O objetivo é entender como vem ocorrendo a aplicabilidade dessa ferramenta na UNIFESP.

A Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) surgiu a partir da reestruturação da Escola Paulista de Medicina (EPM), fundada em 1933 e federalizada em 1956, através do projeto de Lei n. 8.957 de 15 de dezembro de 1994, transformando-se na Universidade Federal de São Paulo. Atualmente, a UNIFESP conta com aproximadamente 28.514 estudantes distribuídos em seis *campi* (São Paulo, Baixada Santista, Guarulhos, Diadema, São José dos Campos e Osasco), 5.485 servidores, sendo 3.892 técnicos administrativos e 1.593 docentes, distribuídos entre os *campi* e o Hospital Universitário, localizado no Campus São Paulo (UNIFESP 2019).

A partir de 2006, impulsionada pelo Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), houve um aumento significativo dos locais físicos, recursos humanos: docentes e técnicos administrativos em educação e discentes da Universidade. De acordo com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), a UNIFESP foi uma das universidades que obteve o crescimento mais acelerado entre 2006 e 2010, com um aumento de 324%, conforme apontou Lima (2013, p. 96). Diante deste novo cenário, foi imprescindível refletir sobre os processos de trabalho realizados na universidade, de modo a obter a eficiência no trabalho desenvolvido e oferecido à comunidade.

Para cumprir com as diretrizes do plano de carreira dos técnicos administrativos em educação, com base na Lei 11.091 de 2005, a Universidade Federal de São Paulo deu início ao Programa de Avaliação do Servidor Técnico Administrativo no ano de 2006, caso contrário, os servidores não estariam aptos a receber a remuneração referente à progressão de carreira, conforme registro em ata da reunião ordinária do Conselho Universitário – CONSU, de 13 de setembro de 2006.

O processo foi constituído por um relatório de absentéismo, um questionário de autoavaliação e um questionário de avaliação do servidor pela chefia imediata, e o servidor foi avaliado em três dimensões: competência profissional; capacidade de trabalho e; satisfação pessoal. Todos os servidores técnicos administrativos em educação receberam um processo de autoavaliação. Após devolução ao departamento de Recursos Humanos, o servidor recebeu sua ficha de avaliação, assinada pela chefia imediata e pela presidência da comissão de avaliação de desempenho, contendo os resultados baseados nos indicadores mencionados, atribuindo ao servidor um conceito satisfatório ou não satisfatório, deferindo ou indeferindo o direito à progressão por mérito profissional.

Após a realização desse processo de avaliação, a comissão responsável, subordinada ao departamento de Recursos Humanos tinha como incumbência a publicação de um parecer com os resultados, porém, os trabalhos foram interrompidos e não houve relatório divulgado.

Nos anos subsequentes não houve uma política institucional efetiva para avaliação de desempenho voltada aos servidores e as progressões de carreira ocorriam de forma automática, a cada dezoito meses. Em maio de 2014 foi criada a Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas – ProPessoas, com a missão de promover o aprimoramento do potencial humano e a promoção da qualidade de vida dos servidores - docentes e técnico-administrativos em educação da Unifesp, acompanhando toda a vida funcional, propiciando o desenvolvimento das pessoas em ambientes saudáveis de trabalho, e tendo como uma das competências executar e acompanhar os processos vinculados à vida funcional dos servidores, incluindo a avaliação, a progressão na carreira, a mobilidade, entre outras (UNIFESP, 2014).

Em 7 de outubro de 2014, a ProPessoas publicou a portaria nº 3.713, da nova Comissão de Avaliação de Desempenho, eleita por membros designados pelo Conselho da Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas - ConPessoas, com a seguinte composição:

- I – dois representantes da CIS – Comissão Interna de Supervisão;
- II – dois representantes do DDGP - Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas;
- III – um representante do Campus São Paulo;
- IV – um representante do Campus Baixada Santista;

V – um representante do Campus Guarulhos;
VI – um representante do Campus Diadema;
VII – um representante do Campus São José dos Campos;
VIII – um representante do Campus Osasco;
IX – dois representantes do Hospital Universitário, sendo um deles da Diretoria de Enfermagem;
X – um representante do SINTUNIFESP;
XI – um representante indicado pelo ConPessoas.
Art. 2º A Comissão terá como atribuições regulamentar os procedimentos de avaliação de desempenho e elaborar instrumento para aplicação dessa avaliação aos servidores;
Art. 3º O prazo para conclusão dos trabalhos será de até 60 (sessenta) dias para o estágio probatório e de até 180 (cento e oitenta) dias para avaliação de desempenho;
Art. 4º A coordenação e a secretária serão eleitas entre seus membros;
Art. 5º Esta Portaria entra vigor na data de sua publicação.

A comissão tinha como proposta para o desenvolvimento dos trabalhos a elaboração de um manual de avaliação do estágio probatório da UNIFESP, com base na fundamentação legal, procedimentos de operacionalização, comissões locais de acompanhamento, esclarecimentos das etapas, papel da chefia imediata, além do formulário de avaliação.

Em fevereiro de 2016 a ProPessoas publicou o Manual para Avaliação do Estágio Probatório dos Técnicos Administrativos em Educação apresentando os procedimentos que norteiam o processo de avaliação de desempenho durante o estágio probatório de trinta e seis meses de efetivo exercício, contados a partir da data de nomeação do servidor. O manual com trinta e seis páginas possui nove capítulos e demais anexos, contendo os formulários do processo de avaliação.

De acordo com o manual (p. 5), o modelo de avaliação do estágio probatório caracteriza-se por um processo sistemático, pedagógico e participativo, com a finalidade de aferir o desempenho do servidor no cumprimento das suas atribuições, de acordo com a descrição do seu cargo, considerando os objetivos e metas da sua unidade, realizado por meio de um plano de trabalho setorial (Anexo I), em consonância com os objetivos institucionais, e os gestores devem garantir que a avaliação:

Seja desenvolvida no decorrer de todo o estágio probatório e não somente nos meses pré-definidos para o preenchimento dos formulários de avaliação;

Envolva a participação dos servidores e respectivas chefias no planejamento de metas, objetivos, atribuições e tarefas do servidor, possibilitando reavaliação periódica do trabalho realizado;
 Estimule o exercício da função gerencial, co-responsabilizando as chefias na administração e desenvolvimento de pessoal;
 Proporcione a reflexão-ação coletiva na busca de soluções para as dificuldades individuais, grupais e das condições de trabalho.

A avaliação do estágio probatório, segundo o manual (p. 7) deve ser realizada em três etapas: a primeira no 12º (décimo segundo) mês, a segunda no 24º (vigésimo quarto) mês e a terceira no 32º (trigésimo segundo) mês de exercício, sendo que durante o processo, são consideradas as diversas influências que possam ocorrer nas relações de trabalho, e o desempenho que o servidor poderá vir a apresentar no decorrer dos vários momentos de avaliação, em diferentes graduações, elevando ou rebaixando o seu conceito. Nas três etapas, o avaliador fará a atribuição da pontuação de nota 1 a 5:

Quadro 3 – Critérios para pontuação

Critérios	Pontuação
Plenamente Satisfatório (PLS): possui o fator em grau elevado. O comportamento apresentado pelo servidor supera as exigências do cargo/função que exerce	4,6 a 5,0
Muito Satisfatório (MAS): possui o fator em grau considerável. O comportamento apresentado pelo servidor atende satisfatoriamente às exigências do cargo/função que exerce.	3,6 a 4,5
Satisfatório (SAT): possui o fator em grau razoável. O comportamento apresentado pelo servidor atende razoavelmente às exigências do cargo/função que exerce.	2,6 a 3,5
Pouco Satisfatório (POS): possui fator em grau bem pequeno. O comportamento apresentado pelo servidor atende razoavelmente às exigências do cargo/função que exerce.	1,6 a 2,5
Não Satisfatório: Não possui o fator simplesmente. O comportamento apresentado pelo servidor está muito baixo do nível desejado para o cargo/função que exerce.	1,0 a 1,5

Fonte: Manual para avaliação do estágio probatório da UNIFESP, 2016

O servidor técnico administrativo será avaliado e se auto avaliará por meio dos documentos do Formulário de Avaliação pela Chefia Imediata (Anexo II) e Autoavaliação (Anexo III) do Estágio Probatório (FAAEP), sendo as primeiras e segundas avaliações com o propósito permitir aos gestores diretamente envolvidos no processo detectarem e solucionarem, precocemente, as dificuldades que porventura venham a surgir no desempenho do servidor, cabendo à chefia imediata fazer o planejamento das atividades a serem desenvolvidas em conjunto com o servidor e buscar as soluções possíveis para as dificuldades encontradas ao longo do processo,

assessorados pelo Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas - DDGP. No decorrer da avaliação deverão ser levados em consideração os fatores e indicadores de desempenho:

Quadro 4 – Fatores de Desempenho

Fatores de Desempenho	
Assiduidade:	avalia a frequência diária ao trabalho (frequência/regularidade, pontualidade, permanência e dedicação).
Disciplina:	avalia o comportamento do servidor quanto aos aspectos de observância aos regulamentos e orientação da chefia (comportamento equilibrado, discreto e de acordo com o Código de Ética do Servidor Público Federal, do Regimento e Estatuto da Unifesp).
Capacidade de Iniciativa:	avalia a capacidade do servidor em tomar providências por conta própria dentro da sua competência (independência e autonomia na atuação, dentro dos limites estabelecidos).
Produtividade:	avalia o rendimento compatível com as condições de trabalho produzido pelo servidor e ao atendimento aos prazos estabelecidos (rendimento compatível com as condições de trabalho, disponibilidade de material, equipamento, prazos, etc. e qualidade do serviço na execução das suas atividades).
Responsabilidade:	avalia como o servidor assume as tarefas que lhe são propostas, dentro dos prazos e condições estabelecidas; a conduta moral e a ética profissional.

Fonte: Manual para avaliação do estágio probatório da UNIFESP, 2016

A fórmula parcial e final utilizada para o cálculo da avaliação de desempenho durante o estágio probatório são:

Quadro 5 – Resultado Parcial de Avaliação

Etapa 1	$(AC^* \times 1 \text{ (peso um)} + AA^{**} \times 1 \text{ (peso um)}) / 2$
Etapa 2	$(AC \times 2 \text{ (peso dois)} + AA \times 1 \text{ (peso um)}) / 3$
Etapa 3	$(AC \times 2 \text{ (peso dois)} + AA \times 1 \text{ (peso um)}) / 3$
* AC – Avaliação da Chefia / ** AA – Autoavaliação	

Fonte: UNIFESP – Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas

Quadro 6 – Resultado Final de Avaliação

$RFA = (E1 \times 1) + (E2 \times 2) + (E3 \times 3) / 6, \text{ onde:}$
<p>E1 = Etapa 1 (um) com peso 1 (um); E2 = Etapa 2 (dois) com peso 2 (dois); E3 = Etapa 3 (três) com peso 3 (três)</p>

Fonte: UNIFESP – Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas

O prazo entre o recebimento e preenchimento dos formulários de avaliação é de dez dias. Após essa etapa, o processo segue para uma comissão local constituída nos *campi* da UNIFESP, pelo diretor administrativo, que presidirá os trabalhos, pelo coordenador da divisão de Recursos Humanos, por um membro da Comissão Interna de Supervisão (CIS), e dois servidores TAE's designados pelas respectivas Congregações.

Além de garantir legalidade e legitimidade de todo o processo, a comissão tem como atribuições: analisar os registros e elaborar parecer qualitativo acerca do desempenho parcial obtido pelo servidor no estágio probatório; sugerir ou recomendar providências para melhoria do desempenho do servidor, inclusive a remoção do servidor nos casos especiais de dificuldades de relacionamento entre este e sua chefia imediata; utilizar outros procedimentos e ações que considere importantes para um melhor acompanhamento do servidor em processo de estágio probatório (Anexo IV).

Na etapa seguinte o processo deve ser encaminhado à divisão de Recursos Humanos, que é a responsável pela execução do processo de avaliação de desempenho dos servidores lotados nos respectivos *campi*, onde será feita uma conferência antes de ser enviado ao DDGP e à Comissão Geral de Avaliação do Estágio Probatório – CGEP. A comissão, de acordo com o manual (p. 8) tem como atribuições:

analisar os registros e elaborar parecer qualitativo acerca do desempenho final obtido pelo servidor no Estágio Probatório, indicando a homologação ou não; analisar os recursos que forem interpostos pelo servidor que se sentir prejudicado pela avaliação que lhe seja feita ao longo de seu Estágio Probatório; sugerir/recomendar providências para melhoria do desempenho do servidor, inclusive a remoção do servidor nos casos especiais de dificuldades de relacionamento entre este e sua chefia imediata; utilizar outros procedimentos e ações que considere importantes para

um melhor acompanhamento do servidor em processo de Estágio Probatório.

Após a conclusão da avaliação o servidor tem o prazo de dez dias para, contados da ciência do resultado da avaliação parcial e final que lhe foi atribuída, interpor recurso por meio de requerimento (Anexo V), sendo-lhe garantido o direito de ampla defesa. A ProPessoas terá quinze dias do recebimento do recurso para dar retorno ao servidor, incluído nesse tempo, o encaminhamento do referido recurso à Comissão Geral da Avaliação do Estágio Probatório, que analisará os aspectos legais e processuais e dará parecer conclusivo sobre o recurso. Por último, o resultado final da avaliação do estágio probatório (Anexo VI) deve ser homologado pelo ConPessoas.

Além do Manual para avaliação do estágio probatório, na reunião ordinária do ConPessoas de 23 de janeiro de 2017, foi aprovado o Regulamento de Avaliação do Estágio Probatório dos Servidores Técnico Administrativo em Educação da UNIFESP, que teve como base o Manual para Avaliação do Estágio Probatório dos Técnicos Administrativos em Educação (Anexo VII).

4.1 Análise do quantitativo de servidores TAE avaliados

Desde junho de 2016 os servidores técnicos administrativos da UNIFESP ingressantes na carreira passaram a ser submetidos à avaliação de desempenho durante o estágio probatório de trinta e seis meses. Utilizou-se nesta pesquisa uma base de dados obtidas pela ProPessoas que possuía registros não tratados de um quantitativo de 488 técnicos administrativos, no período de 2016 até outubro de 2019.

Esta base de dados trouxe algumas categorias analíticas já estabelecidas, com metodologia própria. Entretanto, para efeito dessa pesquisa foram analisadas as médias dos fatores de desempenho, a fim de comparar as diferentes etapas (1, 2 e 3) de avaliação, bem como as dimensões da avaliação realizada pela chefia e da autoavaliação do servidor. Dessa maneira, para cada fator de desempenho foi utilizada uma fórmula média (fator) dos registros totais computados, para cada uma das etapas selecionadas por grupo (avaliação da chefia versus autoavaliação do servidor).

O tipo de solução empregada nesta pesquisa foi a da análise descritiva, baseada em dados históricos e atuais para a construção de soluções analíticas indicando basicamente – “o que está acontecendo?” dentro de um fenômeno observável. Para ilustrar foram utilizadas tabelas contendo as médias bem como gráficos para a indicação das medidas de resumo numérico. Ambas as tabelas como os gráficos indicam a proporção de indivíduos classificados como grupos pertencentes na amostra.

Considerando a organização dos dados, optou-se nesta pesquisa em utilizar o pacote computacional IMB SPSS em que foi utilizado o comando – “Dados → Selecionar Casos ... Selecionar/Se a condição for cumprida ... (se) ... variável 1 & variável 2 – isto indica condições entre as variáveis, em que variável 1 era a Etapa, a variável 2 era o fator de desempenho e a variável 3, o código de identificador (avaliação da chefia ou autoavaliação). Na primeira etapa da avaliação constam os resultados de 488 técnicos administrativos. Na segunda etapa, os dados apresentam a avaliação de 421 técnicos e na terceira etapa o resultado de 311 avaliações de técnicos.

Análise das médias envolvendo três variáveis simultaneamente: Etapa; Código Identificador; e Fator de Desempenho, sendo nota 5 a máxima e 1 a mínima:

Quadro 7 – Tabulação - avaliação da chefia nas três etapas e fatores de desempenho

Avaliação da Chefia (AC)			
	<i>Etapa 1 (AC)</i>	<i>Etapa 2 (AC)</i>	<i>Etapa 3 (AC)</i>
<i>Assiduidade</i>	4,65	4,64	4,73
<i>Disciplina</i>	4,72	4,73	4,79
<i>Capacidade de Iniciativa</i>	4,53	4,57	4,70
<i>Produtividade</i>	4,59	4,64	4,75
<i>Responsabilidade</i>	4,72	4,75	4,82
Média	4,64	4,67	4,76

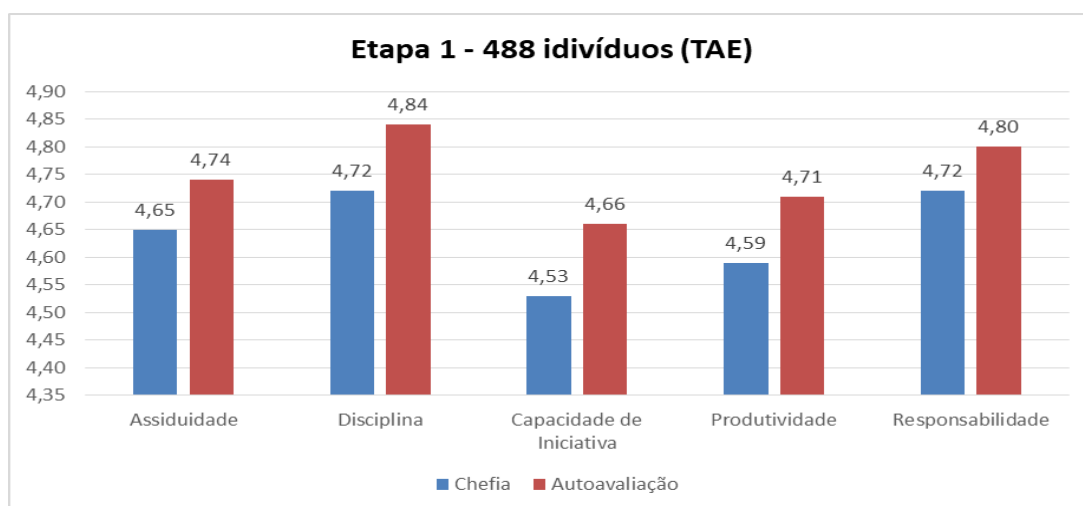
Fonte: elaboração própria

Quadro 8 – Tabulação - autoavaliação nas três etapas e fatores de desempenho

Autoavaliação (AA)			
	<i>Etapa 1 (AA)</i>	<i>Etapa 2 (AA)</i>	<i>Etapa 3 (AA)</i>
<i>Assiduidade</i>	4,74	4,79	4,76
<i>Disciplina</i>	4,84	4,87	4,88
<i>Capacidade de Iniciativa</i>	4,66	4,72	4,75
<i>Produtividade</i>	4,71	4,76	4,75
<i>Responsabilidade</i>	4,80	4,86	4,84
Média	4,75	4,80	4,80

Fonte: elaboração própria

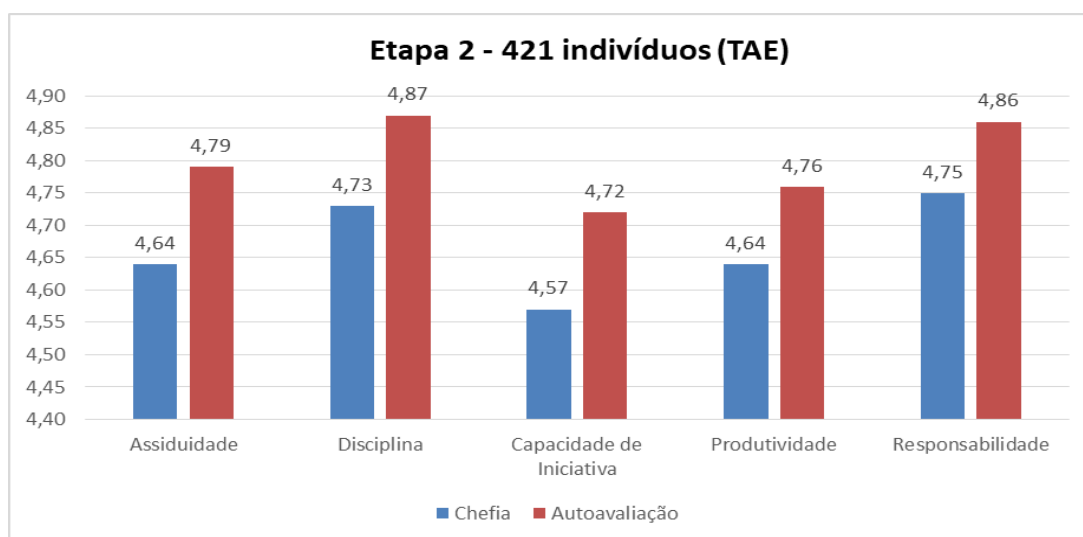
Figura 2 – Gráfico da Primeira etapa de avaliação: 12º mês do estágio probatório



Fonte: elaboração própria

Os dados do gráfico 2 apontam que durante a avaliação de desempenho efetuada no décimo segundo mês do estágio probatório, os resultados, de acordo com os critérios de pontuação e dos fatores de desempenho, os servidores avaliados ficaram entre muito satisfatório (3,6 a 4,5) e plenamente satisfatório (4,6 a 5,0). A menor média foi relacionada à capacidade de iniciativa e pode estar atrelada a falta de capacitação ou treinamento no cargo, uma vez que o servidor ingressante muitas vezes não tem afinidade com o setor público e não recebe treinamento para a execução das suas atividades. Observa-se que na autoavaliação os servidores pontuam-se como plenamente satisfatórios, principalmente nos fatores de disciplina e responsabilidade.

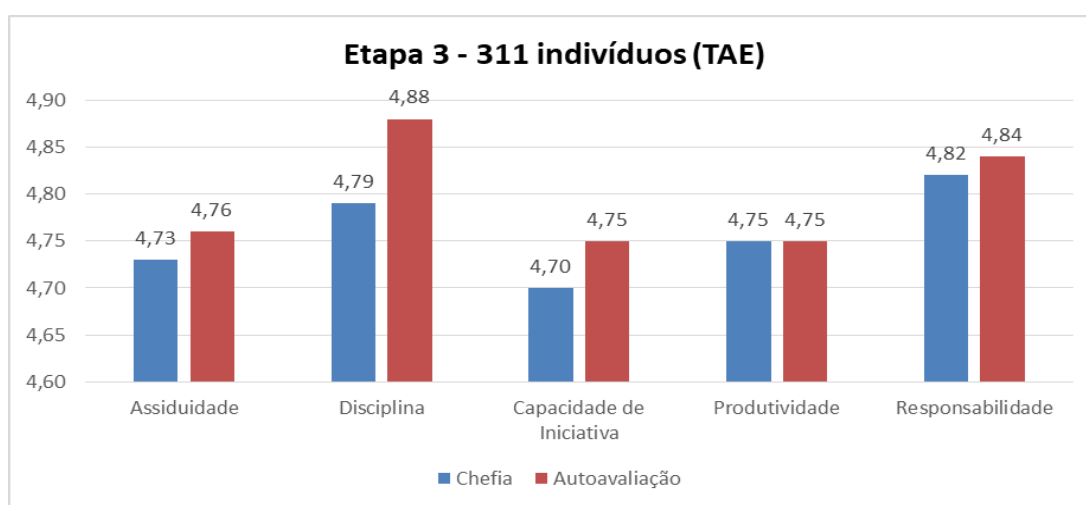
Figura 3 – Gráfico da segunda etapa de avaliação: 24º mês de estágio probatório



Fonte: elaboração própria

Os dados do gráfico 3 mostram que durante a avaliação de desempenho efetuada no vigésimo quarto mês do estágio probatório, os resultados continuam entre muito satisfatório (3,6 a 4,5) e plenamente satisfatório (4,6 a 5,0), ainda com a menor média para a capacidade de iniciativa pontuada pela chefia do servidor, mas com um pequeno aumento no fator de responsabilidade em relação a primeira etapa. Observa-se que na autoavaliação os servidores elevaram suas notas, o que pode ser deduzido que após 24 meses já exista clareza e certa experiência na execução das atividades desenvolvidas.

Figura 4 – Gráfico da terceira etapa de avaliação: 32º mês de estágio probatório



Fonte: elaboração própria

Os dados do gráfico 4 mostram que após as três etapas da avaliação, todos os resultados ficaram em plenamente satisfatório (4,6 a 5,0), porém, ainda permanecendo a menor média para capacidade de iniciativa pontuada pela chefia do servidor, mas com um leve aumento em todos os fatores, o que pode ser entendido como melhoria na capacidade de execução das atividades, pela experiência adquirida com o tempo ou devido a um investimento da gestão em cursos de treinamento e aperfeiçoamento profissional. Observa-se que nas três etapas as notas da autoavaliação sempre foram superiores as notas atribuídas pela chefia, o que pode ser visto como uma avaliação mais fragilizada por falta de maturidade e autoconhecimento, conforme apontado na tabela 1.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise do processo de avaliação de desempenho mediante o estudo dos instrumentos utilizados pela UNIFESP e aplicados aos servidores TAE, a leitura legislação sobre o tema e os dados do quantitativo de servidores avaliados até outubro de 2019, observa-se que essa ferramenta pode estar sendo utilizada de forma a cumprir uma etapa burocrática durante o estágio probatório, faltando à adequação da ferramenta para atendimento do decreto n. 5.825 de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, visando promover o desenvolvimento institucional.

Foi importante notar que durante as três etapas do processo de avaliação as médias permaneceram entre muito satisfatória e plenamente satisfatória, o que pode ser questionado logo na primeira etapa por ser um momento de plena assimilação das atividades a serem desenvolvidas após o ingresso na carreira pública, pressupondo que as notas atribuídas podem não condizem com a realidade.

A ferramenta é disponibilizada para chefia e para TAE via sistema de rede da universidade (intranet), o que torna um fator facilitador para sua aplicabilidade, com prazos estipulados de resposta e retorno aos envolvidos, gerando um relatório de notas parcial e final calculado nas três etapas do estágio probatório. Ao final desse processo a chefia apresenta o *feedback* para o avaliado.

Durante a pesquisa foi averiguado que etapas como o planejamento das atividades a serem desenvolvidas em conjunto com o servidor e a chefia imediata para buscar as soluções possíveis para as dificuldades encontradas ao longo do processo, conforme orientação do manual é praticamente inexistente, o que torna um fator dificultador para as boas práticas e desenvolvimento contínuo do processo de avaliação.

É importante destacar que obstáculos ainda podem estar relacionados às falhas do processo de avaliação e devem ser considerados e discutidos pela gestão para proposição de correções, sendo alguns deles:

Quadro 9 – Obstáculos relacionados à aplicação da avaliação

Tendência central	Atribuir apenas conceitos no ponto médio da escala.
Efeito de Halo	O avaliador julga o indivíduo a partir de um único traço de personalidade que se destaca em termos de simpatia ou antipatia, generalizando essa característica dominante e contaminando a avaliação positiva ou negativamente.
Falta de memória	Ater-se apenas aos últimos acontecimentos.
Falta de técnica	Desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente pelo bom senso.
Força de hábito	Julgar o avaliado da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações no desempenho.
Baixa disposição para tomar decisões	Melhoria proposital dos resultados da avaliação, com a finalidade de não prejudicar o avaliado e evitar futuros conflitos.
Supervalorização da avaliação	Acreditar que um instrumento de avaliação de desempenho possa corrigir diferentes defeitos profissionais.
Efeito semelhança	Avaliar à semelhança de si próprio, julgando mais favoravelmente aqueles que se identificam com o avaliador, desvalorizando a diferença.

Fonte: Avaliação de Desempenho Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Para que imprecisões no processo de avaliação não sejam recorrentes resultando em um sistema injusto, não refletindo a realidade institucional, algumas ações podem ser repensadas, de tal forma que:

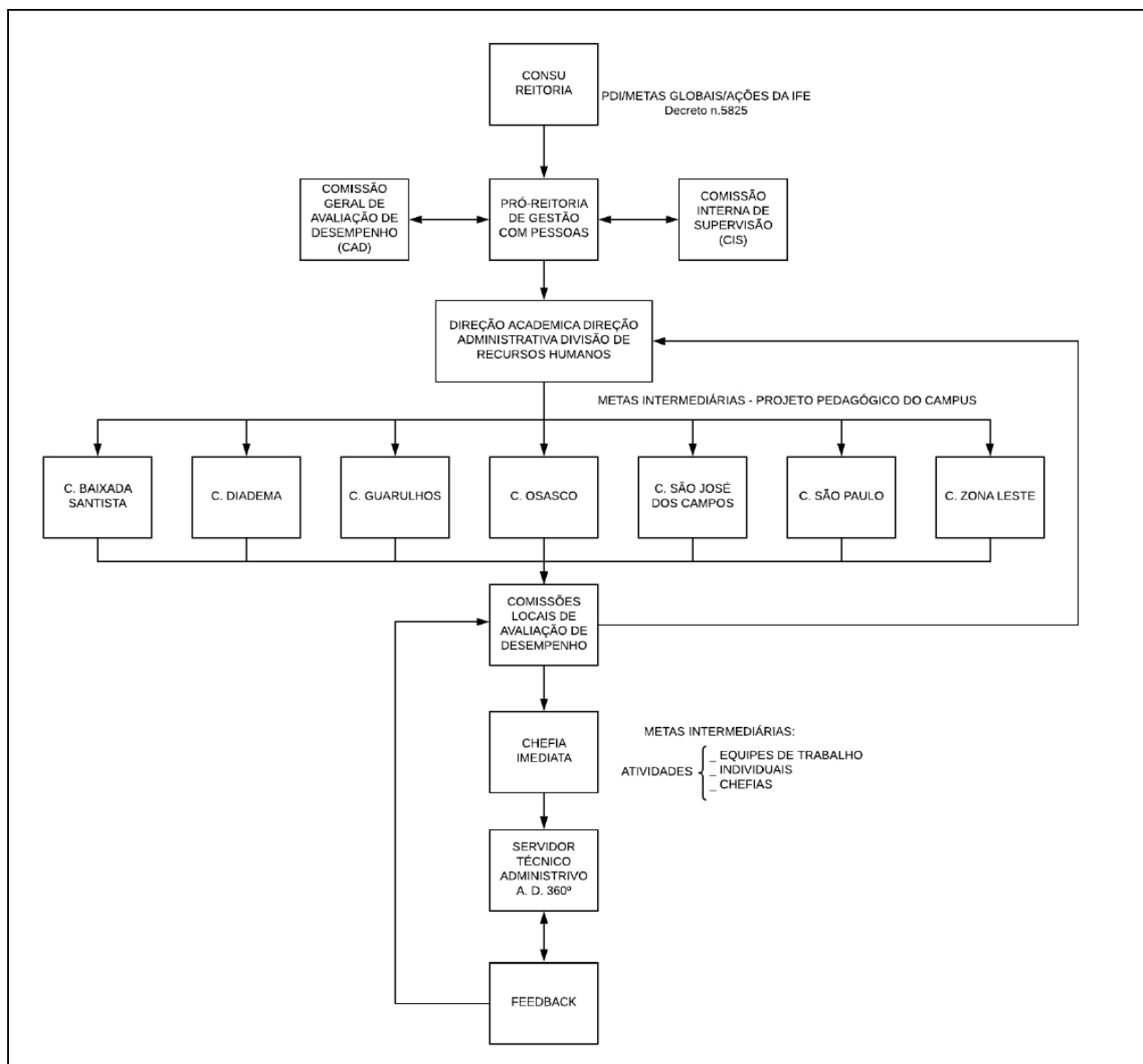
- ocorra de forma sistemática e contínua, a cada doze meses, não somente durante o estágio probatório e para fins de progressão na carreira;
- o método mais indicado e a ser desenvolvido é a avaliação de desempenho por múltiplas fontes, ou 360°, por ser menos parcial, uma vez que consiste na participação de diversos atores no decorrer do processo, proporcionando que o servidor e as equipes reflitam sobre a importância da participação individual e coletiva na organização;
- o planejamento das metas e dos objetivos setoriais devem ser previamente pactuados entre as chefias e as equipes, considerando as especificidades da natureza do trabalho executado, em conformidade com as metas institucionais e conforme a legislação vigente;
- o processo de avaliação deve ser assimilado como um instrumento pedagógico, que objetiva o desenvolvimento na carreira do servidor, possibilitando um diagnóstico

adequado e identificando as possíveis falhas nos processos de trabalho propiciando que o gestor ou a comissão local atuem fazendo as correções de forma apropriada, evidenciando as necessidades de treinamento e aperfeiçoamento, conforme a legislação vigente;

- deve ser compreendida como uma ferramenta não punitiva, mas que viabiliza a evolução profissional, resultando em satisfação pessoal e coletiva, uma vez que o trabalho executado de forma adequada resulta em um público mais satisfeito;
- O *feedback*, considerado um processo genuíno de desenvolvimento e um dos momentos mais ricos do processo, deve ser cuidadosamente conduzido de pela comissão de avaliação local, sendo objetivo e isento de julgamentos de forma a não depreciar o servidor. Durante essa etapa podem ser consideradas alternativas construtivas ao dizer para o avaliado o que a instituição espera;
- ao adotar essas premissas o processo pode ser concluído de tal forma que a instituição passe a trabalhar em um ambiente organizacional adequado, com foco em uma gestão por resultados e uma perspectiva estratégica institucional.

PROPOSTA COMPLEMENTAR PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS DA UNIFESP

Figura 5 – Fluxograma de proposta para avaliação de desempenho



Fonte: elaboração própria

5.1 Proposta complementar para avaliação de desempenho dos servidores TAE da UNIFESP

O fluxograma da figura 5 apresenta em um modelo possível a ser utilizado para a avaliação de desempenho dos servidores TAE da UNIFESP, de acordo com as metas institucionais apresentadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que deve ser vinculado ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativo em Educação, conforme definido na Lei 11.091 de 2005 e decreto n. 5.825 de 2006. Nessa proposta o processo de avaliação de desempenho ocorre durante e após o estágio probatório, de forma contínua e sistêmica, a cada doze meses.

A ProPessoas tem como papel o gerenciamento dos processos do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico Administrativo em Educação, com a assessoria e fiscalização direta da Comissão Interna de Supervisão (CIS) e Comissão Geral de Avaliação de Desempenho (CAD), cabendo a essas instâncias fornecer todas as informações e até treinamentos acerca do histórico legal, institucional, aplicabilidade, fluxos e *feedback* da avaliação de desempenho durante e após o estágio probatório.

O Projeto Pedagógico de cada unidade universitária deve considerar em seu conteúdo a importância e obrigatoriedade da avaliação de desempenho para os servidores TAE, com as direções acadêmica e administrativa juntamente e o apoio do departamento de recursos humanos, responsáveis por garantir que esse processo ocorra de forma correta, dimensionando as necessidades de cada campus definidas como metas intermediárias e de acordo com o decreto n. 5.825 de 2006, tais como: identificação do quadro de pessoal e da estrutura organizacional, condições de trabalho incluindo as tecnologias disponíveis, descrição das atividades setoriais, mensuração do nível de capacitação dos servidores, planejamento e análise dos processos de trabalho com indicação para ajustes ou redefinição da estrutura organizacional e da força de trabalho, aplicação da matriz de alocação de cargos e identificação da necessidade de concurso público, ações de capacitação, treinamento e aperfeiçoamento para atendimento das demandas institucionais.

As comissões locais de avaliação de desempenho (CAD) têm a incumbência de prestar apoio junto às chefias de cada etapa do processo e informar as metas intermediárias da unidade universitária que envolve a natureza de cada setor, das equipes de trabalho e das atividades desenvolvidas pelo servidor. Outro ponto ainda mais importante é que ao final do processo de avaliação essa comissão seja a responsável pelo *feedback* do avaliado de forma cuidadosa, objetiva, isenta de julgamentos, de modo a não depreciar o avaliado. Durante essa etapa podem ser consideradas alternativas construtivas ao dizer para o avaliado o que a instituição espera a fim de aferir o mérito para progressão na carreira.

Cabe ressaltar que o decreto 5.825 de 2006, descreve que a avaliação de desempenho é um processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangendo de forma integrada a avaliação das ações da IFE, as atividades das equipes de trabalho, as condições de trabalho e as atividades individuais, inclusive as das chefias. Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho devem ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade, devendo ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento institucional com a participação de todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, organizando e regulamentando formas sistemáticas e permanentes de participação desses usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como tema central o processo de avaliação desempenho aplicado aos servidores técnico administrativos em educação durante o estágio probatório da Universidade Federal de São Paulo, bem como a análise dos instrumentos empregados, fatores facilitadores e dificultadores desse processo. Durante o meu percurso no mestrado profissional pude compreender a importância dessa ferramenta para o setor público, o que permitiu o desenvolvimento do projeto de pesquisa sobre o tema.

Com o progresso da pesquisa percebi que as organizações reestruturaram seus modelos de gestão na área de recursos humanos, que no passado ocupavam-se com questões mais burocráticas, mas avançaram com o passar do tempo tornando-se mais integrativos, desempenhando um papel pedagógico, ficando em evidência que o setor público também tem priorizado questões de ordem humana sendo favorável ao investimento na carreira dos servidores oferecendo ações de treinamento, capacitação e aperfeiçoamento.

Uma das etapas do estudo demonstrou a existência de ampla legislação que norteia a administração pública no sentido de que a avaliação de desempenho seja aplicada de maneira ampla e isonômica, porém, devido ao grau de complexidade na construção e execução dessa ferramenta para atender a essa legislação, gestores públicos têm cometido alguns equívocos ao submetê-la aos seus servidores de forma burocrática para ascensão na carreira, resultando em críticas desfavoráveis aos servidores públicos, uma vez que ainda não são compreendidas pela sociedade questões como a estabilidade no serviço público.

Depois de uma comparação realizada com leis, decretos, regulamentos e dados de 488 TAE avaliados buscou-se apresentar um diagnóstico em relação ao método vigente na UNIFESP resultando em uma proposta no sentido de aperfeiçoar esse processo de avaliação.

Após a averiguação dos diferentes métodos de avaliação e as referências sobre cada um deles ficou perceptível que a forma mais indicada para utilização da ferramenta no âmbito institucional é a avaliação de desempenho por múltiplas fontes ou a 360º,

conforme indicado pelo MPOG/SEGEP, por permitir um envolvimento coletivo, garantido um resultado mais equilibrado devido ao *feedback* realizado ao final do processo pela comissão local, conforme proposta.

Apesar da avaliação de desempenho estar em pleno funcionamento na instituição, atualmente não atende às demandas legais. Depois de conhecer a sua aplicabilidade e identificar as etapas do processo e seus resultados entende-se que vem ocorrendo de forma inadequada, pois:

- Ocorre somente durante o estágio probatório;
- Acontece de forma burocrática;
- O planejamento de acordo com os objetivos e metas institucionais não existe;
- O processo poderia contar com treinamento ou orientação nos *campi* por parte dos gestores centrais;
- Os resultados finais e a divulgação em números poderiam ser publicados todos os anos por meio de relatório permitindo a transparência das informações ao público e o cumprimento da lei;

A avaliação de desempenho é um processo permanente de construção e reconstrução, de capacitação, treinamento e aperfeiçoamento na carreira do servidor. Por esse motivo essa ferramenta é tão fundamental para a administração pública, pois também tem como princípio que o profissional tenha consciência na execução do seu papel enquanto agente público percebendo que suas ações terão um reflexo no ambiente de trabalho e na sociedade.

É importante salientar que os gestores que atuam nas políticas de avaliação de desempenho estejam atentos para que essa prática não seja apenas uma etapa burocrática na organização, que o comprometimento com essa ferramenta seja verdadeiro e que boas práticas sejam postas em ação.

Com base nos dados coletados nessa pesquisa recomenda-se o ajuste na aplicabilidade do processo de avaliação de desempenho com o desenvolvimento do método 360° e o acompanhamento sistemático de todas as etapas. A expectativa com a utilização desse método é que as progressões na carreira do servidor não fiquem limitadas a um sistema burocrático de pontuação, pois é possível que o método 360° traga uma riqueza de

detalhes, propiciando crescimento pessoal e profissional no decorrer da vida de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

_____.Decreto n. 84.669, de 29 de abril de 1980. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, Brasília, 30 de abril, 1980. Seção 1, p. 7627.

_____.Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, Brasília, 30 de junho, 2006. Seção 1, p. 60.

_____.Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, Brasília, 30 de junho, 2006. Seção 1, p. 64.

_____.Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, Brasília, 22 de março, 2010. Seção 1, p. 1.

_____.Lei n. 284, de 28 de outubro de 1936. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, 30 de outubro de 1936, p. 1.

_____.Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, Brasília, 11 de dezembro de 1970. Seção 1, p. 10537.

_____.Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, Brasília, 20 de dezembro de 2005. Seção 1, p. 37.

_____.Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, Brasília, 13 de janeiro, 2005. Seção 1, p. 1.

_____.Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, 23 de setembro de 2008. Seção 1, p. 1.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 05 jun. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

COELHO JR., F. A. . **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas**. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa/PB, 20 a 22 de novembro, 2011.

ENAP. **Experiência na Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília, 2000.

FEITOSA, Conceição de Maria Correa; VIRGYNIA, A. . **Avaliação de Desempenho no Setor Público: Fatores críticos e oportunidades de melhoria**. XVI Colóquio Internacional de Gestion Universitaria - Cigu, 2016, Arequiça. Gestión de la investigación y compromiso social de la universidad, 2016.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artemed, 2009, p. 16.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. [organizado por] . **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, p. 32.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. - São Paulo: Atlas, 2010, p. 67.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, Mai./Jun. 1995, p. 20-29.

KRIPA, ROSANA M. L., SCHELLER, M., BONOTTO, DANUSA L.. **Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa**. Atas Investigação Qualitativa em Educação, v. 2, 2015.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LARA, A. M. B.; MOLINA, Adão Aparecido. **Pesquisa Qualitativa: apontamentos, conceitos e tipologias**. In: Cèzar de Alencar Arnaut de Toledo; Maria Teresa Claro Gonzaga. (Org.). Metodologia e Técnicas de Pesquisa nas Áreas de Ciências Humanas. Maringá: EEduem, 2011, v. 01, p. 121-172.

LIMA, Kátia. Aumento de vagas docentes não cobre expansão. Revista Andes Especial, Brasília, n. 3, p. 94-97, abr. 2013.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 21. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. Ed. Atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional administrativo**. 4. Ed. atual. até a EC n.53/06. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 11. Ed. São Paulo: LTr, 2010.

SANCHES, L. I. M.; VARGAS, K. S.; MOURA, G. L.; SILVA, A. H. . **Avaliação de desempenho no serviço público: um estudo em uma universidade federal**. Revista Gestão do Conhecimento (Curitiba. Impresso), v. 9, p. 1, 2015.

SEGEF. **Manual de Orientação para Gestão Pública**. Secretaria de Gestão Pública, Brasília, 2013.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta: aspectos determinantes de sua efetividade**. 2010. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília. Brasília: UnB.

SANCHES, L. I. M.; VARGAS, K. S. ; MOURA, G. L.; SILVA, A. H. . **Avaliação de Desempenho no Serviço Público: um estudo em uma universidade federal**. Revista Gestão do Conhecimento (Curitiba. Impresso), v. 9, p. 1-12, 2015.

SILVA, Adival do Carmo. **Conceitos e Evolução da Administração Pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2013.

SILVA, Carlos E. S. **Autonomia de gestão e concorrência: em busca de novas formas de gestão do setor público em um contexto pós-fordista**. RAP, Revista de Administração Pública, v. 28, n. 3, 1994.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**, FGV, 2004.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Fundamentos da Administração Pública Brasileira**, Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2012.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 2013, p. 128-130.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. Fevereiro de 2016. **Manual para avaliação do estágio probatório dos Técnico Administrativos em Educação**. Disponível em https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/Avaliacao/manual_aval_prob2.0.pdf

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. Janeiro de 2017. **Regulamento de Avaliação do Estágio Probatório dos Servidores Técnico Administrativos em educação da UNIFESP**. Disponível em https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/images/Avaliacao/manual_aval_prob2.0.pdf

VELASCO, Simone Maria Vieira de. **Carreira e gestão de desempenho: estudo de uma carreira típica da administração pública federal**. Monografia. Brasília. ENAP, 2009.

VELASCO, Simone Maria Vieira de; SILVA, Marcela Tapajós e. **Sistemática da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal**. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2011.

ANEXOS

Anexo I



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

PLANO DE TRABALHO - TAE

Este plano de trabalho deve ser construído, conjuntamente, pelo servidor e a sua chefia imediata, tendo sempre como referência a descrição de atividades de cada cargo, previstas no Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação / PCCTAE (Lei. 11091 / janeiro 2005).

Nome do Servidor:
Setor/Unidade:
Telefone / E-mail
Nome da Chefe imediata:
Telefone / E-mail
Período: (informe o período para o qual será produzido o plano de trabalho):
Atividades: (informar as atividades a serem desenvolvidas pelo servidor, considerando as características do setor em que atua)
Sugestão de ações que possam otimizar o desempenho do servidor:

_____, ____ / ____ / ____.

Assinatura do(a) servidor(a)

Assinatura e Carimbo da Chefia

Anexo II



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA

1. Objetivos:

Esta avaliação, prevista no artigo 20 da Lei 8.112/90 terá por objetivo:

- 1.1 Avaliar a aptidão e capacidade do (a) servidor (a) para o desempenho do cargo que ocupa;
- 1.2 Identificar problemas existentes no trabalho com o (a) servidor(a) que se encontra em estágio probatório, a fim de serem tomadas medidas que possam facilitar o processo de adaptação do(a) mesmo(a);
- 1.3 Fornecer dados parciais para a confirmação função do (a) servidor (a) no cargo, na avaliação final.

2. Instruções para o preenchimento:

Senhor (a) Chefe:

- 2.1 Este formulário constitui um elemento importante no processo de avaliação do (a) servidor (a) em estágio probatório na Unifesp, sob sua liderança;
- 2.2 Na análise do desempenho do (a) servidor (a) não deve ser considerado o fato do (a) mesmo (a) ser principiante no cargo e sim as atribuições do cargo e as necessidades do trabalho;
- 2.3 Leia com atenção cada um dos itens antes de respondê-los;
- 2.4 Cada um dos itens propostos tem elevada importância, influenciando diretamente no resultado final e subsidiando a tomada de decisões. Não deixe nenhuma questão sem avaliar;
- 2.5 O processo avaliativo deve levar em conta comportamentos e resultados observáveis em situação de trabalho, excluindo aspectos pessoais;
- 2.6 Recomenda-se que este formulário seja preenchido com a participação do (a) servidor (a) a ser avaliado (a);
- 2.7 Na avaliação do (a) servidor (a) deverão ser levados em consideração os fatores e indicadores de Desempenho abaixo apresentados:

Fatores de Desempenho
Assiduidade Avalia a frequência diária ao trabalho (frequência/regularidade, pontualidade, permanência e dedicação).
Disciplina Avalia o comportamento do (a) servidor (a) quanto aos aspectos de observância aos regulamentos e orientação da chefia (comportamento equilibrado, discreto e de acordo com o Código de Ética do Servidor Público Federal, do Regimento / Estatuto da Unifesp)
Capacidade de Iniciativa Avalia a capacidade do (a) servidor (a) em tomar providências por conta própria dentro da sua competência (independência e autonomia na atuação, dentro dos limites estabelecidos)
Produtividade Avalia o rendimento compatível com as condições de trabalho produzido pelo (a) servidor (a) e ao atendimento aos prazos estabelecidos (rendimento compatível com as condições de trabalho, disponibilidade de material, equipamento, prazos, etc. e qualidade do serviço na execução das suas atividades).
Responsabilidade Avalia como o (a) servidor (a) assume as tarefas que lhe são propostas, dentro dos prazos e condições estabelecidas; a conduta moral e a ética profissional.



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Indicadores de Desempenho	Pontuação
Plenamente satisfatório (PLS) Possui o fator em grau elevado. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) supera as exigências do cargo\ função que exerce.	4,6 a 5,0
Muito satisfatório (MSA) Possui o fator em grau considerável. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) atende satisfatoriamente às exigências do cargo\ função que exerce.	3,6 a 4,5
Satisfatório (SAT) Possui o fator em grau razoável. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) atende razoavelmente às exigências do cargo \função que exerce.	2,6 a 3,5
Pouco satisfatório (POS) Possui fator em grau bem pequeno. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) aproxima-se do nível desejado sem, contudo, alcançá-lo.	1,6 a 2,5
Insatisfatório (INS) Não possui o fator simplesmente. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) está muito abaixo do nível desejado para o cargo\função que exerce.	1,0 a 1,5

I – IDENTIFICAÇÃO

Nome:	
Matrícula SIAPE:	Data de ingresso:
Cargo:	Lotação:

Etapas da avaliação:	Etapa 1		Etapa 2		Etapa 3	
----------------------	---------	--	---------	--	---------	--



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

DESEMPENHO NO CARGO

A A S S I D U I D A D E	1. Comparece regularmente ao trabalho	
	2. É pontual no horário.	
	3. Permanece no trabalho durante o expediente.	
	4. Dedica-se à execução das tarefas, evitando interrupções e interferências alheias.	
	5. Informa, em tempo hábil, imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.	
i) Média do fator $(A1+A2+A3+A4+A5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		

B D I S C I P L I N A	1. Exerce com zelo e dedicação as atribuições legais e regulamentares inerentes ao cargo\função.	
	2. Observa as normas legais e regulamentares estabelecidas pela Instituição.	
	3. Cumpre as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando manifestadamente ilegais.	
	4. Trata com urbanidade os demais servidores e público em geral	
	5. Evita comentários comprometedores ao conceito do órgão\imagem dos servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho	
i) Média do fator $(B1+B2+B3+B4+B5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

C I N I C I A T I V A	1. Procura conhecer a Instituição, inteirando-se da sua estrutura e funcionamento, legislação, instruções, normas, manuais, etc.	
	2. Procura se atualizar no que diz respeito às suas atribuições e função para os quais foi designado (a), capacitando-se constantemente para melhor desempenhar suas funções e manter-se atualizado.	
	3. É capaz de encontrar soluções que se adequem ao problema do modo que atenda\supere as necessidades\expectativas do setor.	
	4. Encaminha correta e adequadamente os assuntos que fogem à sua alçada decisória.	
	5. Põe-se à disposição da chefia, espontaneamente, para aprender outros serviços e auxiliar colegas.	
i) Média do fator $(C1+C2+C3+C4+C5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		

D P R O D U T I V I D A D E	1. Planeja e organiza as tarefas, observando as prioridades.	
	2. Trabalha de forma regular e constante, agiliza o ritmo de trabalho em situações excepcionais\picos.	
	3. Faz atividades corretamente, com qualidade técnica e estética, evitando o retrabalho.	
	4. Utiliza de forma racional o tempo, cumprindo os prazos que lhe são dados para a execução dos trabalhos.	
	5. Domina as tecnologias\equipamentos\máquinas necessárias ao desempenho de suas atribuições, contribuindo para o aumento da capacidade produtiva.	
i) Média do fator $(D1+D2+D3+D4+D5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

E R E S P O N S A B I L I D A D E	1. Inspira confiança, demonstrando honestidade, integridade e imparcialidade na realização de suas atribuições e no relacionamento com as pessoas no ambiente de trabalho.	
	2. Zela pelo patrimônio da Instituição. Usa racional e adequadamente os materiais (consumo) e equipamentos de trabalho, evitando desperdícios e gastos desnecessários, além de zelar em suas atividades pela segurança sua e de outros.	
	3. Mostra-se comprometido e empenhado com o trabalho que lhe é designado. Cumpre com acordos, compromissos e obrigações que lhes são pertinentes.	
	4. Zela pela sua imagem profissional. Cuida da aparência pessoal, trajando-se adequadamente ao cargo\função desempenhada.	
	5. Age com discrição, mantendo reserva sobre assuntos de interesse exclusivamente interno.	
i) Média do fator $(E1+E2+E3+E4+E5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		

DESEMPENHO APURADO POR ETAPA		
Fatores avaliados		Médias obtidas
1. ASSIDUIDADE		
2. DISCIPLINA		
3. INICIATIVA		
4. PRODUTIVIDADE		
5. RESPONSABILIDADE		
Média Geral $(A_i + B_i + C_i + D_i + E_i / 5)$		
CONCEITO <small>(Plenamente Satisfatório (PLS); Muito Satisfatório (MAS); Satisfatório (SAT); Pouco Satisfatório (POS); Insatisfatório (INS))</small>		



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitoria de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

III – INFORMAÇÕES GERAIS DA CHEFIA IMEDIATA:

1) Registre outras observações que julgar relevantes sobre o desempenho e\ou comportamento do (a) servidor (a):

2) Na sua visão, existe algum aspecto individual do (a) servidor (a) que pode ser aprimorado para que ele (a) apresente melhor desempenho (capacitação; conduta profissional, dentre outros)

3) No seu entendimento, há algum aspecto ambiental do trabalho do servidor que pode ser aprimorado para que o (a) mesmo (a) possa melhorar seu desempenho (condições de trabalho, infraestrutura, etc.)

4) Em caso de Desempenho Global Pouco Satisfatório ou Insatisfatório:

4.1 Destaque situações alheias ao (à) servidor (a) que podem ter contribuído para o resultado (condições ambientais e de infraestrutura do setor, equipamentos e recursos materiais, desvio de função, dentre outras)

4.2 Registre o que foi feito pela Chefia imediata para solucionar os problemas detectados (desempenho\conduta do (a) servidor (a): condições de trabalho, etc.) ao longo do período.

4.3 Há necessidade e\ou interesse de atendimento\assistência do DDGP – ProPessoas. Justifique sua resposta.

_____, ____ / ____ / ____.

Assinatura e Carimbo da Chefia

Anexo III



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

1. Objetivos:

Esta avaliação, prevista no artigo 20 da Lei 8.112/90 terá por objetivo:

- 1.1 Avaliar sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo que ocupa;
- 1.2 Identificar problemas existentes no trabalho, a fim de serem tomadas medidas que possam facilitar seu processo de adaptação ao setor;

2. Instruções para o preenchimento:

Senhor (a) Servidor (a):

- 2.1 Este formulário constitui um elemento importante no seu processo de avaliação nesta fase de estágio probatório na Unifesp;
- 2.2 Leia com atenção cada um dos itens antes de respondê-los;
- 2.3 Cada um dos itens propostos tem elevada importância, influenciando diretamente no resultado final e subsidiando a tomada de decisões. Não deixe nenhuma questão sem avaliar;
- 2.4 O processo avaliativo deve levar em conta comportamentos e resultados observáveis em situação de trabalho, excluindo aspectos pessoais;
- 2.5 Na sua avaliação deverão ser levados em consideração os fatores e indicadores de desempenho abaixo apresentados:

Fatores de Desempenho	
Assiduidade	Avalia a frequência diária ao trabalho (frequência/regularidade, pontualidade, permanência e dedicação).
Disciplina	Avalia o comportamento do (a) servidor (a) quanto aos aspectos de observância aos regulamentos e orientação da chefia (comportamento equilibrado, discreto e de acordo com o Código de Ética do Servidor Público Federal, do Regimento / Estatuto da Unifesp)
Capacidade de Iniciativa	Avalia a capacidade do (a) servidor (a) em tomar providências por conta própria dentro da sua competência (independência e autonomia na atuação, dentro dos limites estabelecidos)
Produtividade	Avalia o rendimento compatível com as condições de trabalho produzido pelo (a) servidor (a) e ao atendimento aos prazos estabelecidos (rendimento compatível com as condições de trabalho, disponibilidade de material, equipamento, prazos, etc. e qualidade do serviço na execução das suas atividades).
Responsabilidade	Avalia como o (a) servidor (a) assume as tarefas que lhe são propostas, dentro dos prazos e condições estabelecidas; a conduta moral e a ética profissional.



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Indicadores de Desempenho	Pontuação
Plenamente satisfatório (PLS) Possui o fator em grau elevado. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) supera as exigências do cargo\ função que exerce.	4,6 a 5,0
Muito satisfatório (MSA) Possui o fator em grau considerável. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) atende satisfatoriamente às exigências do cargo\função que exerce.	3,6 a 4,5
Satisfatório (SAT) Possui o fator em grau razoável. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) atende razoavelmente às exigências do cargo \função que exerce.	2,6 a 3,5
Pouco satisfatório (POS) Possui fator em grau bem pequeno. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) aproxima-se do nível desejado sem, contudo, alcançá-lo.	1,6 a 2,5
Insatisfatório (INS) Não possui o fator simplesmente. O comportamento apresentado pelo (a) servidor (a) está muito abaixo do nível desejado para o cargo\função que exerce.	1,0 a 1,5

I – IDENTIFICAÇÃO

Nome:	
Matrícula SIAPE:	Data de ingresso:
Cargo:	Lotação:

Etapas da avaliação:	Etapas da avaliação:	Etapas da avaliação:	Etapas da avaliação:	Etapas da avaliação:	Etapas da avaliação:	Etapas da avaliação:
	Etapas da avaliação:		Etapas da avaliação:		Etapas da avaliação:	



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

II – DESEMPENHO NO CARGO

A A S S I D U I D A D E	1. Comparece regularmente ao trabalho	
	2. É pontual no horário.	
	3. Permanece no trabalho durante o expediente.	
	4. Dedicar-se à execução das tarefas, evitando interrupções e interferências alheias.	
	5. Informa, em tempo hábil, imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.	
i) Média do fator $(A1+A2+A3+A4+A5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		

B D I S C I P L I N A	1. Exerce com zelo e dedicação as atribuições legais e regulamentares inerentes ao cargo\função.	
	2. Observa as normas legais e regulamentares estabelecidas pela Instituição.	
	3. Cumpre as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando manifestadamente ilegais.	
	4. Trata com urbanidade os demais servidores e público em geral	
	5. Evita comentários comprometedores ao conceito do órgão\imagem dos servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho	
i) Média do fator $(B1+B2+B3+B4+B5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

C I N I C I A T I V A	1. Procura conhecer a Instituição, inteirando-se da sua estrutura e funcionamento, legislação, instruções, normas, manuais, etc.	
	2. Procura se atualizar no que diz respeito às suas atribuições e função para os quais foi designado (a), capacitando-se constantemente para melhor desempenhar suas funções e manter-se atualizado.	
	3. É capaz de encontrar soluções que se adequem ao problema do modo que atenda\supere as necessidades\expectativas do setor.	
	4. Encaminha correta e adequadamente os assuntos que fogem à sua alçada decisória.	
	5. Põe-se à disposição da chefia, espontaneamente, para aprender outros serviços e auxiliar colegas.	
i) Média do fator $(C1+C2+C3+C4+C5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		

D P R O D U T I V I D A D E	1. Planeja e organiza as tarefas, observando as prioridades.	
	2. Trabalha de forma regular e constante, agiliza o ritmo de trabalho em situações excepcionais\picos.	
	3. Faz atividades corretamente, com qualidade técnica e estética, evitando o retrabalho.	
	4. Utiliza de forma racional o tempo, cumprindo os prazos que lhe são dados para a execução dos trabalhos.	
	5. Domina as tecnologias\equipamentos\máquinas necessárias ao desempenho de suas atribuições, contribuindo para o aumento da capacidade produtiva.	
i) Média do fator $(D1+D2+D3+D4+D5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

E R E S P O N S A B I L D A D E	1. Inspira confiança, demonstrando honestidade, integridade e imparcialidade na realização de suas atribuições e no relacionamento com as pessoas no ambiente de trabalho.	
	2. Zela pelo patrimônio da Instituição. Usa racional e adequadamente os materiais (consumo) e equipamentos de trabalho, evitando desperdícios e gastos desnecessários, além de zelar em suas atividades pela segurança sua e de outros.	
	3. Mostra-se comprometido e empenhado com o trabalho que lhe é designado. Cumpre com acordos, compromissos e obrigações que lhes são pertinentes.	
	4. Zela pela sua imagem profissional. Cuida da aparência pessoal, trajando-se adequadamente ao cargo\função desempenhada.	
	5. Age com discrição, mantendo reserva sobre assuntos de interesse exclusivamente interno.	
i) Média do fator $(E1+E2+E3+E4+E5) / 5$		
ii) Conceito (PLS (4,6 a 5,0); MAS (3,6 a 4,5); SAT (2,6 a 3,5); POS (1,6 a 2,5) e INS (1,0 a 1,5))		

DESEMPENHO APURADO POR ETAPA		
Fatores avaliados	Médias obtidas	
1. ASSIDUIDADE		
2. DISCIPLINA		
3. INICIATIVA		
4. PRODUTIVIDADE		
5. RESPONSABILIDADE		
Média Geral $(A_i + B_i + C_i + D_i + E_i) / 5$		
CONCEITO (Plenamente Satisfatório (PLS); Muito Satisfatório (MAS); Satisfatório (SAT); Pouco Satisfatório (POS); Insatisfatório (INS))		



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

III – INFORMAÇÕES GERAIS DO SERVIDOR:

1). Registre outras observações que julgar relevantes sobre o seu desempenho e\ou comportamento:

[illegible]

2). Na sua visão, quais aspectos podem ser aprimorados para que você apresente melhor desempenho (capacitação; saúde; conduta profissional, condições de trabalho, infraestrutura dentre outros)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

_____ , _____ / _____ / _____

Assinatura do(a) servidor(a)

Anexo IV



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Parecer – Comissão Local de Estágio Probatório

Nome do Servidor:	
Setor/Unidade:	
Nome da Chefe imediata:	
Etapa de Avaliação: () 1ª Etapa () 2ª Etapa () 3ª Etapa	
Foi necessário Conciliação?: () SIM ou () NÃO	
Descrição do Parecer:	
Membros da Comissão, presentes:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Houve Conciliação, <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Sim, necessário revisão e liberação de sistema <input type="checkbox"/> Não, encaminhamos a Comissão Geral de Avaliação de Desempenho.	Comissão Local de Avaliação: <hr/> Assinatura do Presidente Data: ____/____/____

Anexo V

[illegible]

_____ , _____ / _____ / _____

Assinatura do(a) servidor(a)

Anexo VI



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitoria de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

C. RESULTADO FINAL DA AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO

(A ser preenchido pela Comissão de Estágio Probatório Local, ao final do 32º mês – 3ª etapa e enviado ao DDGP)

I – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR:

Nome:	
Matrícula:	Data de ingresso:
Cargo:	Lotação:

II – DESEMPENHO GERAL POR ETAPA DE AVALIAÇÃO:

ETAPA	MÉDIA GERAL OBTIDA	CONCEITO GERAL OBTIDO (Plenamente Satisfatório (PLS); Muito Satisfatório (MAS); Satisfatório (SAT); Pouco Satisfatório (POS); Insatisfatório (INS))
ETAPA 1 (12º mês)		
ETAPA 2 (24º mês)		
ETAPA 3 (32º mês)		

III – RESULTADO FINAL DA AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO:

MÉDIA GLOBAL OBTIDA (E1x1) + (E2x2) + (E3x3) / 6	
CONCEITO GLOBAL DO DESEMPENHO (Plenamente Satisfatório (PLS); Muito Satisfatório (MAS); Satisfatório (SAT); Pouco Satisfatório (POS); Insatisfatório (INS))	
SITUAÇÃO FINAL A RESPEITO DO SERVIDOR (Apto Inapto)	

IV – PARECER DA COMISSÃO LOCAL DE ESTÁGIO PROBATÓRIO:

2



Universidade Federal de São Paulo
Pró-reitora de Gestão com Pessoas
Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Em função do resultado final desta avaliação, nosso parecer é pela

(Efetivação ou Exoneração)

do (a) servidor (a), em conformidade com a legislação pertinente.

_____, ____/____/_____
(Local e data)

Presidente da Comissão

V – PARECER DA COMISSÃO GERAL DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO:

Em função do resultado final desta avaliação, nosso parecer é pela

(Efetivação ou Exoneração)

do (a) servidor (a), em conformidade com a legislação pertinente.

_____, ____/____/_____
(Local e data)

Presidente da Comissão

VI – PARECER DO DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS:

Em função do resultado final desta avaliação, nosso parecer é pela

(Efetivação ou Exoneração)

do (a) servidor (a), em conformidade com a legislação pertinente.

_____, ____/____/_____
(Local e data)

Diretor do Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

Homologado no Conselho de Gestão com Pessoas (ConPessoas) na reunião de ____/____/____

Anexo VII



Universidade Federal de São Paulo
Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas

O CONSELHO DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO COM PESSOAS, NO USO DAS SUAS COMPETÊNCIAS QUE LHE CONFERE A RESOLUÇÃO nº 101 DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO E EM CONSONÂNCIA COM O ESTABELECIDO NO ART. 24 DA LEI 11.091, DE 12 DE JANEIRO DE 2005 E NO DECRETO nº 5825, DE 29 DE JUNHO DE 2006, INSTITUI O:

**REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

CAPÍTULO I - DOS CONCEITOS

Art. 1º - O Programa de Avaliação do Estágio Probatório dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Unifesp integra o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE e o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da Universidade Federal de São Paulo.

Art. 2º - Caracteriza-se por um processo sistemático, pedagógico e participativo, com a finalidade de aferir o desempenho do servidor no cumprimento das suas atribuições, de acordo com a descrição do seu cargo, considerando os objetivos/metastas da sua unidade, realizado por meio de um plano de trabalho setorial, em consonância com os objetivos institucionais.

Parágrafo único. Todos os servidores Técnico-Administrativos em Educação investidos em cargo efetivo, serão submetidos, no decorrer dos primeiros 36 (trinta e seis) meses de efetivo exercício, à Avaliação de Desempenho em caráter de Estágio Probatório.

Art. 3º - A Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório do servidor Técnico-Administrativo em Educação será efetuada:

- I. Pela chefia imediata, que deverá ser pertencente ao quadro permanente da Unifesp;
- II. Pelo próprio servidor, em autoavaliação.

CAPÍTULO II - DAS ETAPAS

Art. 4º - O processo de Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório será realizado, em três etapas:

- I. Primeira etapa: dar-se-á no 12º (décimo segundo) mês, a contar da data de início de efetivo exercício do servidor;
- II. Segunda etapa: deverá ser realizada no 24º (vigésimo quarto) mês;

III. Terceira etapa: realizar-se-á no 32º (trigésimo segundo) mês.

CAPÍTULO III - DAS COMPETÊNCIAS

SEÇÃO I - DA CHEFIA IMEDIATA

Art. 5º - Entende-se por chefia imediata Chefes de Seção, de Divisão, Coordenadores, Supervisores, Chefes de Disciplina, Chefes de Departamento, Diretores, Diretores-Gerais, Pró-Reitores e Reitor.

Art. 6º - Compete à chefia imediata do servidor avaliado fazer o planejamento das atividades a serem desenvolvidas em conjunto com o servidor e buscar as soluções possíveis para as dificuldades encontradas ao longo do processo, assessorados pelo DDGP.

Parágrafo Único - O servidor em Estágio Probatório deve participar ativamente do planejamento das atividades a serem desenvolvidas. Os Planos de Trabalho e Metas da Equipe, definidos com base no planejamento estratégico de cada unidade/órgão, e pactuados em reunião específica, subsidiarão os Planos de Trabalho e Metas Individuais para o próximo exercício.

SEÇÃO II - DA PROPESSOAS / DDGP

Art. 7º - Compete à ProPessoas/Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas/DDGP

- I. Acompanhar o envio dos instrumentos de avaliação, controlando seus prazos;
- II. Receber os relatórios e documentos comprobatórios do processo avaliativo e registrar os resultados nos assentamentos cadastrais do servidor;
- III. Divulgar amplamente aos servidores recém-admitidos, o Manual de Avaliação do Estágio Probatório dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Unifesp (TAE's);
- IV. Garantir que as chefias imediatas sejam devidamente orientadas para a realização da avaliação.

SEÇÃO III - DAS CHEFIAS DE DIVISÃO DE GESTÃO COM PESSOAS

Art. 8º - Às chefias das Divisões de Recursos Humanos em cada Campus e, na sua falta, ao Diretor Administrativo, compete responsabilizarem-se pela execução do processo de Avaliação

de Desempenho dos servidores lotados em suas respectivas unidades, conforme orientações fornecidas pelo DDGP.

SEÇÃO IV - DA COMISSÃO GERAL DE AVALIAÇÃO

Art. 9º - A Comissão Geral de Avaliação do Estágio Probatório - CGEP, será constituída pelo Diretor do DDGP ou seu representante, que a presidirá; por 2 (dois) servidores ligados à Comissão Interna de Supervisão/PCCTAE (CIS) e 2 (dois) servidores TAE's indicados pelos seus pares eleitos no ConPessoas e pelos representantes dos TAE's lotados na Reitoria.

SEÇÃO V - DAS COMISSÕES LOCAIS DE AVALIAÇÃO - CLEP

Art. 10º - Em cada Campus, no Hospital Universitário e na Reitoria será constituída uma Comissão Local de Avaliação do Estágio Probatório - CLEP, que será constituída:

- a. Nos Campi: pelo seu Diretor Administrativo ou seu representante, pelo Coordenador da Divisão de Gestão com Pessoas, por 1 (hum) membro da Comissão Interna de Supervisão/PCCTAE (CIS) e 4 (quatro) servidores TAE's designados pelas respectivas Congregações;
- b. No Hospital Universitário: pelo Coordenador de Recursos Humanos do HU-HSP, por 1 (hum) membro da Comissão Interna de Supervisão/PCCTAE (CIS) e 4 (quatro) servidores TAE's designados pelo Conselho Gestor do Hospital Universitário, ouvida a Comissão Interna de Supervisão/PCCTAE (CIS);
- c. Na Reitoria: pelo coordenador administrativo da Reitoria, por 1 (hum) membro da Comissão Interna de Supervisão/PCCTAE (CIS) e 4 (quatro) servidores indicados pelos TAE's lotados na Reitoria.

Art. 11º - As Comissões de Avaliação do Estágio Probatório terão suas competências descritas no Manual de Avaliação do Estágio Probatório dos Técnico-Administrativos em Educação.

Art. 12º - As Comissões de Avaliação do Estágio Probatório terão seus integrantes, com exceção do Presidente, renovados a cada 2 (dois) anos, sendo vedada a recondução, e seus membros deverão fazer parte do quadro de servidores estáveis da Unifesp.

SEÇÃO VI - DO CONPESSOAS

Art. 13º - Compete ao Conselho da Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas a homologação dos resultados.

CAPÍTULO IV – DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Art. 14º - A aptidão e a capacidade do servidor para desempenho do cargo para o qual foi nomeado serão objetos de avaliações periódicas, durante o Estágio Probatório, observando-se os seguintes fatores:

- a. Assiduidade – Avalia a frequência diária ao trabalho;
- b. Disciplina – Avalia o comportamento do servidor quanto aos aspectos de observância aos regulamentos e orientação da chefia;
- c. Capacidade de Iniciativa – Avalia a capacidade do servidor em tomar providências por conta própria dentro de sua competência;
- d. Produtividade – Avalia o rendimento compatível com as condições de trabalho produzido pelo servidor e o atendimento aos prazos estabelecidos;
- e. Responsabilidade – Avalia como o servidor assume as tarefas que lhe são propostas, dentro dos prazos e condições estabelecidas, a conduta moral e a ética profissional.

CAPÍTULO V – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 15º - Para todos os efeitos legais serão convalidadas as avaliações de estágio probatório realizadas sob a égide do Manual de Avaliação do Estágio Probatório dos Técnicos-administrativos em educação aprovado no Conselho de Gestão de Pessoas em 22/02/2016.

Art. 16º - Os procedimentos para a Avaliação estão detalhadamente descritos no Manual de Avaliação do Estágio Probatório dos Técnicos-administrativos em educação.

Art. 17º - Os casos omissos no presente Regulamento serão dirimidos pelo Conselho de Gestão com Pessoas - ConPessoas.

Art. 18º - O presente Regulamento entrará em vigor na data da sua publicação.

Aprovado na reunião ordinária do Conselho de Gestão com Pessoas do dia 23.janeiro.2017